

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління якістю обслуговування на підприємстві»

(за матеріалами ПрАТ «ВФ Україна», м. Київ)

Студента 2 курсу 4 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організацій»

Давиденко

Богдана

Олександровича

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

П'ятницька

Галина Тезіївна

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук,

професор

Федулова

Ірина Валентинівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та функції управління якістю обслуговування.....	6
1.2. Методи аналізу та оцінювання якості обслуговування.....	9
1.3. Процес управління якістю обслуговування на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА».....	16
2.1. Загальна характеристика та основні результати діяльності підприємства на ринку.....	16
2.2. Аналіз процесу управління якістю обслуговування у ПрАТ «ВФ Україна».....	22
2.3. Оцінювання переваг від використання CRM-систем для взаємодії з клієнтами ПрАТ «ВФ Україна».....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА», М. КИЇВ.....	36
3.1. Планування управлінських заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування на підприємстві.....	36
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення якості обслуговування клієнтів на основі впровадження сервісу «Service Desk» на підприємстві.....	43
3.3. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування у ПрАТ «ВФ Україна».....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ДОДАТКИ.....68

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок телекомунікаційних послуг в даний час є одним з економічних ринків, що найбільш активно розвиваються. Прогресивний розвиток галузі мобільного зв'язку безпосередньо пов'язаний з безперервним зростанням кількості абонентів, різноманітністю та якістю послуг, що надаються. З точки зору користувачів, рівень якості послуги мобільного зв'язку є ключовим фактором при прийнятті рішення щодо її придбання. Споживачі будуть лояльні до оператора мобільного зв'язку тільки в разі, якщо рівень обслуговування відповідає їхнім бажанням і очікуванням.

Операторам складніше вирішувати завдання по залученню нових клієнтів, ніж підтримувати прихильність існуючих споживачів бренду компанії. Зростаючий рівень конкуренції, пов'язаний з ростом економіки і підвищенням запитів споживачів (абонентів), ставить перед компаніями більш складне завдання, ніж просто виробництво продукту або надання послуги необхідної якості, оскільки їм необхідно проводити дії щодо вдосконалення якості обслуговування в конкурентному середовищі.

Для збереження конкурентоспроможності мобільні оператори спрямовують основні зусилля на підвищення якості і терміну обслуговування абонентів в мережі через застосування спеціальних програм лояльності, створення ефективної системи просування існуючих і нових додаткових послуг мобільного зв'язку. Забезпечення обраного рівня якості вимагає відповідного рівня задоволеності споживачів послуг мобільного зв'язку. Досягнення останнього носить комплексний характер і передбачає систему заходів по досягненню рівня якості обслуговування, що відповідає існуючим і (або) прогнозованим потребам абонентів.

Діяльність компанії по задоволенню потреб споживачів є успішною, якщо вона здатна зіставляти свої технологічні можливості з результатами аналізу запитів споживачів. Компаніям мобільного зв'язку необхідно постійно стежити за мінливими вимогами та запитамі споживачів.

Отже, актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому що, з одного боку, існує велика зацікавленість абонентів в отриманні нових видів обслуговування, а з іншого, величезна конкуренція підштовхує операторів постійно вносити нові пропозиції на даний ринок. Сучасний рівень розвитку ринку послуг мобільного зв'язку, якісні зміни в засобах і способах надання даних послуг, підвищення обсягу і багатоаспектності інформації, яка циркулює в мережах мобільного зв'язку, висунули проблему вдосконалення управління якістю обслуговування на підприємствах даної галузі.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні і методологічні дослідження питань щодо послуг мобільного зв'язку знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних учених, зокрема: М. А. Гладкова, Н. А. Голубенкової, Т.О.Зенкевич, А. А. Сорокиної, С.С. Яременко, В. Гранатурова, С. Воробієнко, Є. Іванова, С. Казанцева, А. Пономарьова та ін. Водночас, потребують подальшого дослідження питання щодо удосконалення системи управління якістю обслуговування споживачів на підприємствах галузі мобільного зв'язку.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування плану заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна».

Для досягнення мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчити сутність та функції управління якістю обслуговування;
- дослідити методи аналізу та оцінювання якості обслуговування;
- дослідити процес управління якістю обслуговування на підприємстві;
- надати загальну характеристику та визначити основні результати діяльності підприємства на ринку;
- здійснити аналіз процесу управління якістю обслуговування на підприємстві;
- провести оцінювання ефективності використання CRM-систем для взаємодії з клієнтами на підприємстві;
- провести планування управлінських заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо автоматизації оцінювання якості обслуговування клієнтів підприємства;

- здійснити прогнозну оцінку результатів реалізації заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю обслуговування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування на підприємстві ПрАТ «ВФ Україна».

Методи дослідження. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для уточнення понятійного апарату, систематизації факторів, що впливають на якість обслуговування, визначення змісту механізму управління якістю, обґрунтування системи управління якістю обслуговування та оцінки її ефективності використовувалися методи історичного та логічного підходу, аналізу та синтезу, діалектичного підходу до пізнання економічних явищ, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення. Аналіз та оцінка системи управління якістю обслуговування підприємства здійснювались з використанням методів аналітичного аналізу.

Інформаційною базою для досліджень стали: фахова вітчизняна та зарубіжна література, офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності ПрАТ «ВФ Україна», дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Розроблені в роботі пропозиції, доведені до практичної реалізації, сприятимуть вдосконаленню системи управління якістю обслуговування ПрАТ «ВФ Україна». В роботі здійснено економічне обґрунтування ефективності заходів з впровадження сучасної системи управління якістю обслуговування у сфері телекомунікаційних послуг.

Результати дослідження частково були висвітлені у науковій статті «», що опублікована у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається з 59 сторінок основного тексту, містить 10 таблиць, 7 рисунків, 11 додатків, 83 найменування у спіску використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та функції управління якістю обслуговування

Сучасні складні економічні та політичні процеси в Україні не дозволяють вітчизняним підприємствам у повній мірі боротися за розширення внутрішнього та зовнішнього ринку збуту, і однією з причин такого становища є недостатньо висока якість продукції, послуг та обслуговування споживачів.

Якість обслуговування – це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених чи можливих потреб споживача. Складовими якості обслуговування у підприємстві є оптимальність складу основних і додаткових послуг, економія часу споживачів у процесі обслуговування, якість продукції, експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу [14, с.55].

Послуги обслуговуючих підприємств, що забезпечують задоволення потреб і врахування інтересів споживачів і підприємств, повинні відповідати вимогам: цільове призначення, точність і своєчасність надання, безпечність і екологічність, ергономічність та комфортність, естетичність, культура обслуговування, соціальна адресність та інформативність.

Якість обслуговування визначається технологічними вимогами до виконання відповідної операції, часом очікування в черзі, комфортністю отримання послуги, зручністю інформаційного обслуговування клієнтів, регіональними характеристиками мережі обслуговування тощо. Усе це об'єднується загальною назвою «рівень сервісу». Коли попит великий, існує можливість реалізувати будь-які, навіть найнижчої якості товарів і послуг. В умовах перевищення пропозиції ситуація повинна змінитися докорінно - якість

товарів та послуг виходить на перший план, тобто стає дієвим фактором конкурентоспроможності й визначає успіх функціонування підприємства.

До важливих характеристик обслуговування, які забезпечують його здатність задовільняти відповідні потреби, відносять ті, що представлені в додатку Б.

Для сервісних підприємств вирішальне значення має те, що і як потенційний споживач розуміє під якістю послуг. Оцінюючи якість послуги, споживач порівнює те, що отримав, з тим, що він очікував отримати. Очікувана послуга - це очікувана якість [45, с.62]. Сприйняття споживачем якості обслуговування можна розглядати як єдність трьох складових в системі сервісного підприємства: базової якості, необхідної якості, і бажаної якості (додаток В).

Досягнення і підтримка певного рівня якості в рамках організації сервісного підприємства залежить від системного та процесного підходів до управління якістю, покликаних забезпечити розуміння і задоволення потреб замовника. Успішне здійснення управління якістю на етапі здійснення обслуговування сервісного підприємства створює значні можливості для [59, с.45]: поліпшення виконання послуги та задоволення вимог замовника; підвищення продуктивності, ефективності та скорочення витрат; розширення ринку.

Управління якістю обслуговування на підприємстві належить до складових механізму управління, це спосіб організації діяльності сервісного підприємства. Таке управління охоплює коригування відносин між учасниками процесу надання послуг, підприємством і споживачами послуг, формами та методами впливу на процес виробництва й реалізації послуг, організаційною структурою управління, умовами стимулювання персоналу [41, с.337].

Мета управління якістю обслуговування - удосконалення форм і методів процесу управління, спрямованого на поліпшення якості й забезпечення стійкого конкурентного статусу сервісного підприємства. Поліпшення якості обслуговування має здійснюватись відповідно до потреб споживачів.

Усі проблеми управління якістю обслуговування на практиці зводяться до визначення функцій, котрі повинен виконувати суб'єкт управління. Для раціональної організації управління якістю обслуговування в сервісному підприємстві вирішальне значення має виявлення обсягу, структури та характеру функцій. Їх вивчення дає змогу окреслити обсяг функцій, які виконують суб'єкти управління в сервісному підприємстві, а також структуру управління, розподілити функції між органами управління, ефективно організувати сам процес управління. Сутність функцій управління якістю обслуговування аналізують з таких позицій [7, с.48]:

- функція управління якістю обслуговування - вид управлінської діяльності;
- функція управління якістю обслуговування - результат спеціалізації управлінської діяльності;
- функція управління становить основу здійснення управління. Управління якістю обслуговування - це вид управлінської діяльності, що виник унаслідок поглиблення розподілу праці й спеціалізації функцій управління підприємством. Функція управління якістю обслуговування повинна діяти на всіх стадіях життєвого циклу послуги. Під час реалізації функція управління проходить декілька етапів (прийняття рішення здійснення управлінського впливу, збір, обробка та передача інформації) та складається з елементів виробничо-експлуатаційного, технічного, економічного й правового характеру.

Специфічні функції управління якістю обслуговування характеризують окремі сторони управлінської діяльності, відображаючи вплив управлінської системи на окрему частину об'єкта управління. Вони змінюються під впливом інновацій на ринку (вдосконалення управління якістю з використанням автоматизованого опрацювання інформації), поглиблення спеціалізації, управління сертифікацією, сертифікації системи якості, прогнозування потреб та рівня якості послуг, наукового аналізу операцій у сфері якості, планування вдосконалення якості послуг, організації системи маркетингових досліджень, техніко-економічного дослідження поліпшення якості.

1.2. Методи аналізу та оцінювання якості обслуговування

Управління якістю обслуговування споживачів у сервісних підприємствах тісно пов'язане з розробкою показників і критеріїв оцінки якості. При визначенні якості обслуговування встановлюється сукупність властивостей процесу обслуговування: функціональних, технічних, естетичних, санітарно-гігієнічних, які задовольняють потреби людини чи групи людей відповідно до свого призначення [8, с.332].

Методики оцінки якості обслуговування розроблені для фірм, що працюють у сфері послуг передбачають наявність двох груп параметрів: кількісних і якісних.

Кількісні параметри оцінки включають у себе показники, які визначають на основі даних статистичного обліку обсягів послуг, що надаються точками продажу фірми.

Якісні параметри оцінки складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання. Аналіз якісних показників припускає створення системи їх оцінки та проведення внутрішнього та зовнішнього бенчмаркінгу багатofіліальної компанії. При цьому проведення зовнішнього бенчмаркінгу за якісними показниками значно простіше, ніж за кількісними, що пояснюється більшим ступенем прозорості компаній-конкурентів за якісними показниками, так як їх характеристики піддаються оцінці при обстеженні конкурентів у результаті опитувань і «рейдів» [52, с.226].

Ефективність управління якістю обслуговування залежить від оцінки й виміру рівня якості, їх результати спонукають до вдосконалення діяльності підприємств, які орієнтовані на підвищення якості. У діяльності з ідентифікації рівня якості обслуговування, які пропонуються сервісним підприємством, можна використовувати багато способів і методів (додаток Г).

1. Методика SERVQUAL часто використовується як основа для розробки інших методик оцінки якості обслуговування (наприклад, SERVPERF,

запропонованої Кронін і Тейлором, методики, запропонованої Лі, методики Аквірана і т.д.).

2. Метод виміру якості SERVPERF є спрощеною версією SERVQUAL, який оминає частину, що стосується очікувань. SERVPERF (service performance) вимірює лише сприйняття наданої послуги, визнаючи, що цього достатньо.

3. Метод Critical Incidents Technique (CIT), тобто прийом критичних інцидентів, що ґрунтується на подіях, до яких належить аналіз складених скарг (рекламацій) і/або вимушених скарг.

4. Mystery shopping - метод, який використовує прийом спостереження з таємною участю, в межах якого анонімний інспектор-контролер з великим досвідом видає себе за клієнта і робить контрольну купівлю послуг.

5. Діаграма Ісікави - графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі.

6. Метод «таємного покупця» – це метод анонімної оцінки якості обслуговування споживачів, роботи обслуговуючого персоналу, дотримання персоналом стандартів роботи та оцінки якості продуктів і послуг за допомогою спеціальних перевіряючих, які виступають в ролі покупців / споживачів.

7. Концепція «очікування мінус сприйняття». Автори SERVQUAL прагнули створити універсальну методику оцінки якості обслуговування саме з точки зору споживачів послуги. У результаті був зроблений висновок, що сприйнятна якість обслуговування визначається розбіжністю між очікуваннями споживача і реально сприйнятою якістю.

8. Крім названої методики поширення набула методика розрахунку індексу задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index - CSI), розроблена фахівцями Стокгольмської школи економіки. Цей індекс, що розраховується на основі методу особистих інтерв'ю і використовуваний в якості одного з параметрів довгострокового прогнозу прибутковості і ринкової цінності компаній, галузей і економіки в цілому, дозволяє виявляти причини й фактори

задоволеності споживачів та їхньої лояльності.

Складність оцінки якісних параметрів багато в чому викликана труднощами формалізації, узагальнення та аналізу критеріїв оцінки, а також визначення методів їх вимірювання. Основні недоліки існуючих методик оцінки якості обслуговування споживачів часто зумовлені саме недостатньою увагою розробників до вирішення названих проблем, що пояснюється тим, що сам вибір істотних параметрів, що входять в систему, багато в чому залежить від сфери надання послуг.

Тому при створенні методики оцінки якісних параметрів необхідна конкретизація сфери її застосування - на відміну від кількісних параметрів, де такої конкретизації не потрібно в зв'язку з достатньою знеособленістю показників оцінки. Однак слід зазначити, що завдяки єдиним принципам розробки методика для оцінки якості в кожній з галузей сервісного обслуговування може бути створена за аналогією, особливо якщо ці галузі мають подібні пріоритети оцінки.

Можна зробити висновок, що комплексний аналіз якості обслуговування клієнтів точками продажу сервісної компанії передбачає розгляд кількісних і якісних показників у системі, з складанням узагальненого рейтингу точок продажів. Методика оцінки якості надання послуг може бути розширена за рахунок проведення опитувань клієнтів і оцінки показників, що характеризують «якість для внутрішнього клієнта», або якість взаємовідносин між підрозділами компанії. Для проведення опитувань споживачів послуг повинна використовуватися окрема анкета, що припускає при наявності єдиного підходу до її формування модифікацію питань з різним ступенем конкретизації в залежності від сфери послуг, в якій працює компанія. При розробці анкети необхідний максимальний відхід від традиційних принципів складання запитань, що передбачають оцінку якості обслуговування виходячи із суб'єктивного сприйняття респондента.

1.3. Процес управління якістю обслуговування на підприємстві

Для розробки системи якості обслуговування у сервісному підприємстві доцільно використовувати концепцію загального управління якістю, так як це філософія організації, яка заснована на прагненні до якості та практиці управління, що призводить до загальної якості. Звідси якість – це не те, що доводиться відслідковувати або додавати на якомусь етапі виробничого процесу, це сама сутність організації.

В процесі впровадження за цілями концепції загального управління якістю обслуговування необхідно дотримуватись наступних вимог [77, с.87]:

1. Залучення вищого керівництва: стратегія якості на підприємстві повинна передбачати постійну, безперервну і особисту участь вищого керівництва (керівника) в питаннях, пов'язаних з якістю. Це одне з основних і обов'язкових умов успішного впровадження системи управління якістю, що є запорукою успішної роботи сервісного підприємства в питаннях забезпечення якості.

2. Акцент на споживача: фокусувати всю діяльність закладу на потреби та побажання як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів, тобто надавати послуги для відповідного сегменту споживачів даного підприємства, з визначенням їх потреб.

3. Залучення в роботу всього персоналу: забезпечувати можливості для реальної участі кожного в процесі досягнення головної мети – задовольняти запити споживача, спеціальні тренінги для персоналу і підвищення кваліфікації персоналу, який надає послуги.

4. Увага процесам: фокусувати увагу на процесах, розглядаючи їх як оптимальну систему досягнення головної мети – максимізацію цінності продукту для споживача і мінімізацію його вартості як для споживача, так і виробника. Необхідно підтримувати якість на всіх етапах надання послуг (від розроблення до реалізації і перевірки).

5. Постійне поліпшення: постійно і безперервно покращувати якість обслуговування. Необхідно впроваджувати нові і більш конкурентні послуги,

або вносити в них специфічну відмінність, щоб ресторан мав велику кількість споживачів і був конкурентним.

6. Базування рішень на фактах: базувати всі рішення сервісного підприємства тільки на фактах, а не на інтуїції або досвіді її працівників. Проводити дослідження, збирати і аналізувати інформацію необхідно для розвитку підприємства (наприклад, тенденції в розвитку галузі, запити споживачів тощо) [77, с.88].

Під час розробки системи якості обслуговування у сервісному підприємстві необхідно дотримуватися принципів системи якості, які включають такі аспекти [29, с.16]:

1. Орієнтація на замовника. Підприємству необхідно вивчити попит з метою повного розуміння потреб і очікувань споживача в відношенні до послуг і цін на них.

2. Лідерство керівника. Керівник повинен включити аспекти якості в цілі закладу і підтримувати діяльність фінансуванням якості, моральними стимулами і можливостями ресурсів керівництва.

3. Залучення працівників. Кожен працівник повинен усвідомлювати себе частиною підприємства і направляти свою діяльність на забезпечення високого рівня послуг, допомагати пошуку можливостей поліпшення, підвищувати професіоналізм і здійснювати діяльність колективно.

4. Процесний підхід. Процес – це організована діяльність. В сервісному підприємстві необхідно розробити організаційну структуру, в якій кожен відділ буде відповідати за процес і його поліпшення.

5. Системний підхід до управління. Сервісному підприємству необхідно об'єднати процеси створення послуг з процесами, які дозволяють відстежити відповідність продукції або послуги потребам замовника.

6. Постійне поліпшення – пошук шляхів удосконалення. Підприємство повинно відстежувати проблеми, які виникають при наданні послуг і вживати необхідні коригувальні та запобіжні дії для запобігання повторної появи таких проблем у майбутньому.

7. Прийняття рішень, заснованих на фактах.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Сервісному підприємству необхідно налагодити взаємовигідні відносини з постачальниками для подальшого розширення можливостей діяльності фірми. Підприємству необхідно вибрати постачальників, установити з ними партнерські відносини і разом з ними забезпечувати удосконалення якості обслуговування.

Далі можемо приступити до опису основних етапів розробки і впровадження системи управління якістю обслуговування на підприємстві. Ця робота є типовим проектом. Такий проект доцільно здійснювати, використовуючи відомі засоби і методи управління проектами. Виконання будь-якого проекту характеризується наступними параметрами:

- відомими датами початку і закінчення;
- необхідними ресурсами (кошти, оргтехніка, приміщення, персонал);
- послідовністю етапів, кожний з яких характеризується відповідними роботами і відповідальними за їхнє виконання;
- критеріями успішності виконання етапів.

Розглянемо етапи комплексної системи управління якістю обслуговування на підприємстві більш детально (додаток Д):

1. Визначення функцій і задач (елементів) системи якості обслуговування. На цій стадії спочатку необхідно провести ретельний аналіз процесу створення продукції чи послуг і представити його у вигляді докладного переліку етапів робіт.

2. Визначення складу структурних підрозділів системи якості обслуговування. Для цього необхідно проаналізувати функції, що виконуються існуючими підрозділами, і порівняти їх з переліком функцій (елементів), що включаються в систему якості, яке створюється з урахуванням рекомендацій ISO 9000. В результаті визначаються підрозділи - виконавці по кожній функції і кожному підрозділу, його нові функції офіційно включаються в функціональні обов'язки. Після визначення функцій і їх виконавців система якості знаходить цілком конкретний контур, який може бути представлений на двох схемах:

структурній і функціональній [44, с.338].

3. Розробка структурної схеми системи якості обслуговування, яка будується на основі структурної схеми підприємства і дає можливість показати «пристрій» системи – склад і взаємозв'язок всіх структурних підрозділів, що виконують функції в системі якості. Окремим блоком можна показати керуюче ядро системи якості – службу якості, до якої, як було відмічено, включаються відділ технічного контролю, метрологічна служба, служба стандартизації, а також відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації і методичного управління роботою з якості.

4. Розробка функціональної схеми управління якістю обслуговування, яка на відміну від структурної схеми, що показує устрій системи якості, дозволяє наочно представити процес управління якістю.

5. Визначення складу і стану документації системи якості – коли, після встановлення чого, хто і що повинен робити в системі якості, треба сказати, як, якими методами це повинно робитися, згідно якої документації. Це найбільш об'ємна і рутинна робота при розробці системи якості.

6. Розробка документації системи якості – це розробка і коригування конкретних нормативних документів, в яких повинні бути викладені методи виконання функцій і задач в системі якості. На цьому етапі відбувається наповнення системи якості обслуговування необхідним внутрішнім змістом.

7. Інформаційне узгодження документів СУЯ та їх аналіз, спрямовані на перевірку того, наскільки повним є розроблений пакет документів.

8. Впровадження документації СУЯ, тобто набуття документами статусу обов'язкових для виконання через видання відповідного наказу першого керівника підприємства [44, с.338].

9. Перевірка СУЯ. Як правило, процес створення на підприємстві СУЯ завершується її сертифікацією. Отже, останнім етапом її розробки можливо вважати організацію і проведення сертифікації СУЯ на відповідність стандартам ISO 9001:2000 авторитетним органом по сертифікації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика та основні результати діяльності підприємства на ринку

Дослідження актуальних питань управління якістю обслуговування клієнтів будемо здійснювати на базі однієї з найбільших телекомунікаційних компаній в Україні – ПрАТ «ВФ Україна», більше відомої під брендом «Vodafone».

Vodafone Group plc - британська міжнародна телекомунікаційна компанія з штаб-квартирою у Лондоні (юридично компанія зареєстрована в м. Ньюбері, що в графстві Беркшир). Є другим за величиною мобільним оператором у світі (після China Mobile) - як за кількістю абонентів так і за рівнем доходу станом на 2017 рік. Понад 449 млн абонентів в Європі, на Близькому Сході, в Африці та Південно-Східній Азії користуються послугами Vodafone [56].

Компанії належать мережі в 21 країнах світу (з них 4G - у 18 країнах, також вона має партнерські мережі в понад 40 інших країнах. Його структурний підрозділ Vodafone Global Enterprise веде діяльність у сфері телекомунікацій та обслуговування в ІТ у понад 65 країнах. Акції компанії котуються на Лондонській фондовій біржі та є складовою частиною індексу FTSE 100 Index.

Vodafone Group plc Заснована в 1983 році під назвою Racal Strategic Radio Ltd як дочірня компанія Racal Electronics. Перший дзвінок в аналоговій мережі здійснений 1 січня 1985 року. 1991 року компанія виділилася зі складу Racal Electronics та перейменовується в Vodafone Group. У липні 1992 року запущена перша GSM-мережа Vodafone у Великій Британії.

Vodafone Україна - провідний український мобільний оператор, який надає широкий спектр послуг, включаючи передачу даних за технологією 3G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і

мобільне телебачення. В Україні мережа Vodafone обслуговує 20,9 мільйонів абонентів [56].

«Vodafone» - торгова марка, під якою з грудня 2015 року оператор мобільного зв'язку ПрАТ «ВФ Україна» надає послуги у стандартах GSM (EDGE), UMTS (HSPA+) та LTE. Належить російському МТС.

Оператор двічі проводив ребрендинг мережі. З 1992 до 2007 року послуги надавалися під брендом UMC, до грудня 2015 року - МТС Україна, сьогодні - Vodafone Україна. UMC був першим оператором мобільного зв'язку на території України, заснований у 1992 році. У 2003 увесь пакет акцій викупила російська компанія «Мобільні ТелеСистеми» (МТС), найбільший оператор в Росії і країнах СНД. 16 жовтня 2015 оператор оголосив про зміну бренду на Vodafone. Власником, наразі, надалі залишається російська телеком-корпорація Мобільні ТелеСистеми [56].

Історичні етапи розвитку компанії «Vodafone Україна» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Історичні етапи розвитку компанії «Vodafone Україна» [56]

Етап	Характеристика
16 жовтня 2015 року	МТС-Україна оголосила про договір з британським телеком-оператором Vodafone. Компанії збиралися спільно запустити в Україні цілий спектр сервісів, включаючи послугу мобільного інтернет-доступу на основі 3G-технології. При цьому МТС Україна повністю перейшла на бренд Vodafone (на умовах франчайзингу).
16 листопада 2015 року	Було представлено перші тарифи, а 1 грудня 2015 року вступив у дію контрактний тариф. Перший магазин під брендом «Vodafone» відкрився на Хрещатику в Києві 5 грудня 2015 року.
листопад 2015 року	Vodafone Україна спільно з мережею супермаркетів Сільпо запустив акційний тариф під брендом «Yezzz!».
30 грудня 2015 року	Оператор запустив послугу Vodafone TV.
1 серпня 2016 року	Vodafone запустив другі тарифи для Vodafone – передплати (лінійка тарифів Vodafone Red, Vodafone Light; закрились на нові підключення тарифи Vodafone Red (з 1 серпня - Vodafone Red 2015).
23 червня 2017 року	Юридична назва компанії ПрАТ «МТС Україна» змінилася на ПрАТ «ВФ Україна». З початку російської окупації Донбасу «МТС-Vodafone» став єдиним оператором, якого не «націоналізували» терористи з російськими кураторами. Це можна пояснити тим, що компанія була і залишається російською, тож має вплив на збройні формування.

Етап	Характеристика
11 січня 2018 року	Компанія припинила надання послуг в Донецькій та Луганській областях на непідконтрольній уряду України території, стверджуючи що на цій території пошкодженна волоконно-оптична лінія.
19 січня 2018 року	Компанія частково відновлює надання послуг зв'язку на Непідконтрольній території, а саме: в Луганській області. В Донецькій області люди залишаються без зв'язку. Та попри відновлення зв'язку в Луганській області, у людей виникають проблеми з вхідними дзвінками та вихідними за межі країни.
31 січня 2018 року	Оператор отримав ліцензію на 4G LTE у діапазоні 2600 МГц. Наступний (на частоті в діапазоні 1800 МГц) запланований на 6 березня 2018 року.
30 березня 2018 року	Lifecell і Vodafone запустили зв'язок 4G на частоті 2600 МГц у близько 20 міст України, зокрема: в Києві, Дніпрі, Харкові, Запоріжжі, Львові, Полтаві, Сумах, Івано-Франківську, Чернівцях, Одесі та Херсоні.
квітень 2018 року	Vodafone оновлює український бренд, разом з іншими операторами починає використання 4G.
з 29 червня 2018 року	Було припинено роботу мережі CDMA та надання послуг на базі цієї технології.
1 липня 2018 року	Vodafone запустив 4G покриття на частоті 1800 МГц у близько 50 населених пунктах в 10 областях України.

Центральний офіс знаходиться у Києві на вулиці Лейпцизькій 15. На 4 поверхах з площею в 6345 м² працює 650 співробітників.

2017 рік компанія закінчила із чистим прибутком 2,2 млрд грн, що на 76% більше ніж роком раніше. Виручка компанії в 2017 році склала 11,9 млрд гривень. Показник OIBDA (аналітичний показник, що означає операційний дохід до вирахування зносу основних засобів і амортизації нематеріальних активів) в 2017 році склав 5,2 млрд гривень, що на 36,6% більше, ніж в 2016 році. Середній щомісячний дохід на 1 абонента (ARPU) склав 47,7 гривень. Кількість абонентів Vodafone Україна на кінець 2017 року склала 20,8 млн осіб.

Кількість смартфонів у 4 кварталі 2017 року в мережі Vodafone Україна перевищила позначку в 8,8 мільйона пристроїв, таким чином їх частка склала близько 42%, серед них 4,2 млн. пристроїв з підтримкою 4G. Серед найпопулярніших смартфонів пристрої на базі операційних систем Android (3 111 тис.), Symbian (994 тис.), IOS (561 тис.), Windows (255 тис.) та Bada (153 тис.). Число активних користувачів мобільного інтернету МТС на кінець 2017 р. перевищило 6 млн чол., що становить майже четверту частину від усіх абонентів [56].

ПрАТ «ВФ Україна» у відповідності до КВЕД здійснює наступні види діяльності [56]:

- 61.20 - Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку;
- 42.22 - Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій;
- 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля.

За останні роки мобільний зв'язок стає невід'ємною складовою життя сучасного соціуму, що дуже позитивно впливає на різноманітні аспекти життя, а саме: забезпечує зручне, доступне спілкування між абонентами незалежно від їх місцезнаходження (в межах зони покриття); спрощує крос-культурні комунікації; прискорює бізнес-процеси, скорочує час на прийняття управлінських рішень та ділові комунікації. Неможливо не визнавати економічну важливість цього ринку. Так, саме на галузь мобільного зв'язку стабільно припадає понад 55% доходу від усіх послуг зв'язку в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Доходи та частка мобільного зв'язку у загальному доході від надання послуг зв'язку в Україні у 2009-2017 рр. [22]

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Усього дохід від надання послуг зв'язку, млн.грн.	46106	46284	47432	50280	52271	5249	52434	55895	61911
Дохід від надання послуг мобільного зв'язку, млн.грн.	29605	28456	28819	31009	31535	31373	31535	33187	34077
частка, %	64,21	61,48	60,76	61,67	60,33	59,77	60,14	59,37	55,04

Викладене вище підтверджує значущість галузі для національної економіки, та суспільства в цілому. Ринок мобільного зв'язку України почав формуватися у 1992 р., коли було засноване спільне українсько-голландсько-німецько-датське підприємство «УМС» (зараз – ПрАТ «ВФ Україна»). На сьогоднішній день на ринку є три основні гравці: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» та ТОВ «Лайфселл». На ринку також діють оператори ТОВ «Інтертелеком» (стандарт CDMA) та ТОВ «ТриМоб». Але їх частка дуже мала,

тому вони не складають суттєвої конкуренції операторам «великої трійки» [71].

Структура ринку мобільного зв'язку України на кінець 2017 року наведена на рис. 2.1.

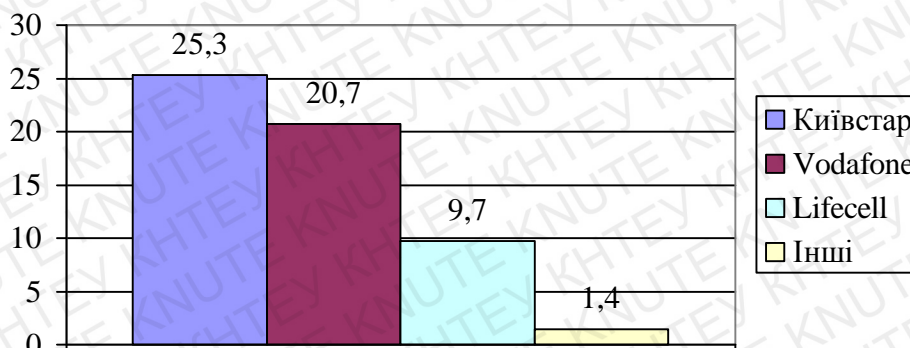


Рис. 2.1. Структура ринку мобільного зв'язку у 2017 р., млн. абонентів [71]

ПрАТ «Київстар» - це лідер українського ринку мобільного зв'язку. Компанія входить до міжнародного холдингу Veon, який належить інвестиційній групі з російським капіталом LetterOne та норвезькій телекомунікаційній групі Telenor. ПрАТ «ВФ Україна» (до 26 квітня 2010 р. - ЗАТ «Український мобільний зв'язок», до 27 травня 2017 р. ПрАТ «МТС Україна») – це другий за величиною оператор мобільного зв'язку в Україні. Підприємство є дочірньою структурою російського ПАТ «МТС» (через голландську компанію Preludium B.V.). ТОВ «Лайфселл» (до 2 лютого 2016 р. – ТОВ «Астеліт») – це третій за величиною оператор мобільного зв'язку в Україні. Належить турецькому оператору Turkcell.

Для українського ринку мобільного зв'язку притаманна така тенденція, як суттєве переважання у галузі іноземного капіталу. Це пов'язано з тим, що цей сегмент традиційно вимагає значних інвестицій, які не спроможні зараз забезпечити українські підприємці, на відміну від великих міжнародних телекомунікаційних компаній. Єдиним українським гравцем є ТОВ «ТриМоб», який обслуговує 501 тис. абонентів [67].

Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих

показників з рівнем минулих років. В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «ВФ Україна» згідно даних таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні економічні показники господарської діяльності
ПрАТ «ВФ Україна»**

Показники	Роки			2017 р. до 2015 р.	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10087908	11175861	11745324	1657416	16,43
Валовий прибуток, тис. грн.	4802577	4408130	5399695	597118	12,43
Чистий прибуток, тис. грн.	2422663	1287803	2206463	-216200	-8,92
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	3741	3945	4436	695	18,58
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	8660395,5	11693697,0	13024523,5	4364128,0	50,39
– оборотних активів	4802084,5	3513296,5	3382172,0	-1419912,5	-29,57
Фондовіддача, грн	1,16	0,96	0,90	-0,26	-22,58
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,10	3,18	3,47	1,37	65,31
Продуктивність праці, тис. грн.	2696,58	2832,92	2647,73	-48,85	-1,81
Рентабельність господарської діяльності, %	24,02	11,52	18,79	-5,23	x

Примітка. Розроблено автором

Аналіз показав, що ПрАТ «ВФ Україна» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2017 році склав 11745324 тис.грн., що на 1657416 тис.грн. або на 16,43 % більше, ніж у 2015 році. Чистий прибуток підприємства є значним, проте як негативне слід відмітити його скорочення в 2015-2017 роках. Якщо в 2015 році він становив 2422663 тис.грн., то в 2017 році значення цього показника становило 2206463 тис.грн. або на 8,92 % менше від рівня 2015 року. Має тенденцію до збільшення показник середньорічної вартості необоротних активів. Якщо в 2015 році цей показник становив 8660395,5 тис.грн., то в 2017 році його значення збільшилось і становило 13024523,5 тис.грн. (відбулося збільшення на 50,39 %). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не

дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2017 році її значення становить 0,90 грн., що на 0,26 грн. менше рівня 2015 року. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, також в 2017 році спостерігалась тенденція до скорочення рівня рентабельності на 5,23 пункти в порівнянні з 2015 роком.

2.2. Аналіз процесу управління якістю обслуговування у ПрАТ «ВФ Україна»

Система управління якістю обслуговування споживачів є одним з найголовніших стратегічних пріоритетів роботи ПрАТ «ВФ Україна» на ринку телекомунікаційних послуг. ПрАТ «ВФ Україна» має надзвичайно широкий асортимент телекомунікаційних послуг, основні групи яких узагальнено на рис. 2.2.

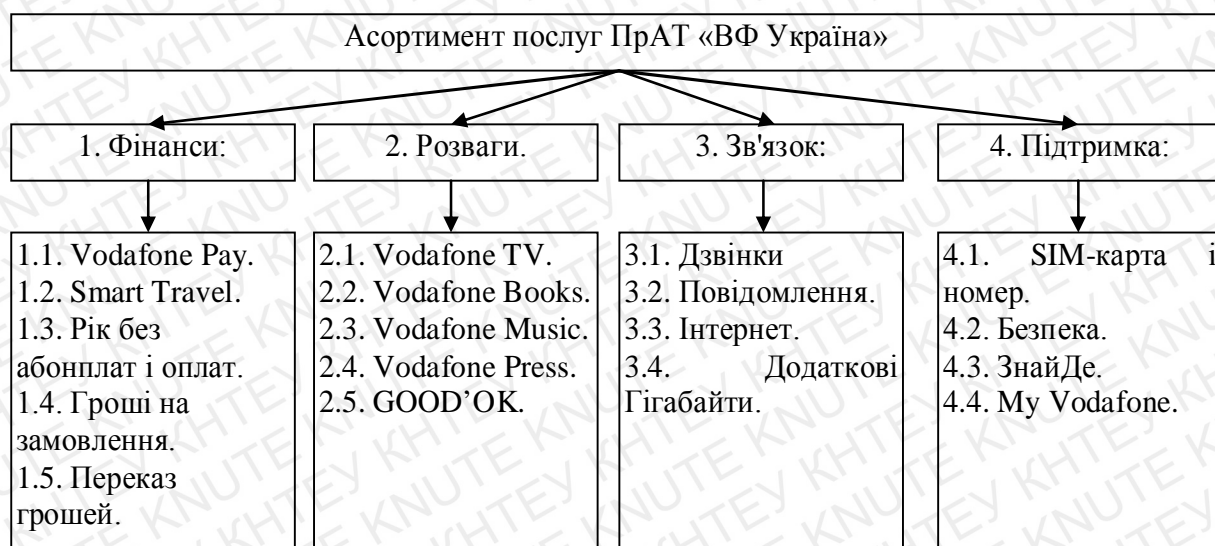


Рис. 2.2. Асортимент послуг ПрАТ «ВФ Україна» [56]

Примітка. Розроблено автором

В основі сформованої політики управління якістю послуг покладено систему взаємовідносин зі споживачами – абонентами ПрАТ «ВФ Україна». Взаємовідносини між компанією та абонентами регулюються чинними «Умовами користування мережами мобільного зв'язку», розробленими та затвердженими керівництвом ПрАТ «ВФ Україна» [56].

Основні права споживачів послуг (абонентів) у забезпеченні належного рівня обслуговування ПрАТ «ВФ Україна» наведено в додатку Е.

Основні обов'язки Оператора у забезпеченні належного рівня обслуговування ПрАТ «ВФ Україна» наведено в додатку Ж.

Аналіз основних показників системи управління якістю обслуговування споживачів ПрАТ «ВФ Україна» за результатами сформованого «Звіту про якість телекомунікаційних послуг оператора мобільного та фіксованого зв'язку» у 2015-2017 рр. представлено в додатку З.

Результати аналізу засвідчили, що за усіма показниками та параметрами якості послуг, які встановлені ЦОВЗ, підприємство ПрАТ «ВФ Україна» дотримується встановлених нормативних значень, що показує відповідальне ставлення керівництва компанії до системи управління якістю обслуговування споживачів телекомунікаційних послуг.

Для більш детального аналізу всіх складових соціально-економічного розвитку ПрАТ «ВФ Україна» та інших найбільших підприємств зв'язку, що впливають на якість наданих послуг здійснено розрахунок його показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники соціально-економічного розвитку найбільших підприємств мобільного зв'язку, що впливають на формування якості обслуговування споживачів у 2015 – 2017 рр.

Показники	2015 р.			2016 р.			2017 р.		
	Київ-стар	Вода-фон Україна	Life-cell	Київ-стар	Вода-фон Україна	Life-cell	Київ-стар	Вода-фон Україна	Life-cell
Показники соціальної складової									
Рівень професійного навчання	0,52	0,43	0,34	0,53	0,42	0,34	0,53	0,44	0,36
Рівень премійованості показників	0,45	0,51	0,38	0,45	0,48	0,36	0,48	0,48	0,37
Рівень КСВ	0,72	0,44	0,31	0,73	0,44	0,30	0,75	0,45	0,32
Ефективність соціальних інвестицій	0,18	0,24	0,11	0,18	0,24	0,13	0,21	0,18	0,15

Закінчення табл. 2.4

Показники	2015 р.			2016 р.			2017 р.		
	Київ-стар	Вода-фон Україна	Life-cell	Київ-стар	Вода-фон Україна	Life-cell	Київ-стар	Вода-фон Україна	Life-cell
Показники економічної складової									
Кількість абонентів, млн. осіб	25,4	20,2	10,6	25,2	20,0	14,0	26,1	20,9	9,2
Продуктивність праці, грн./люд	2560	1727	1411	2329	1644	1502	2450	1701	1578
Рентабельність підприємства	0,32	0,45	-	0,28	0,49	-	0,30	0,47	0,07
Показники екологічної складової									
Ефективність інвестицій в екологічні інновації	0,78	0,68	0,52	0,8	0,72	0,54	0,70	0,74	0,56
Інтенсивність проведення екологічного аудиту	0,10	0,13	0,06	0,11	0,13	0,08	0,16	0,16	0,11

Як видно з таблиці 2.4 продуктивність праці протягом 2015-2017 років в ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ Україна» спочатку знижується, а потім знову зростає у 2017 році. Рентабельність діяльності ПрАТ «МТС-Україна» суттєво зростає у 2015 і знову знижується у 2016 році, але зростаюча тенденція зростання зберігається. Встановлено, що показники економічної складової соціально-економічного розвитку досліджуваних підприємств знаходяться на достатньому рівні, що свідчить про позитивні тенденції в економічній діяльності товариств, особливо ПрАТ «Кивстар» та ПрАТ «ВФ Україна».

Ефективність інвестицій в екологічні інновації підприємств мобільного зв'язку протягом досліджуваного періоду зростала за винятком ПрАТ «Київстар», що пояснюється значними його вкладеннями в екологію протягом попередніх років, що дало можливість сформувати потужну технологічну базу, яка забезпечує захист довкілля і сприяє веденню екологічно відповідальної діяльності даного товариства.

Виявлено, що інтенсивність проведення екологічного аудиту протягом досліджуваного періоду зростає, що свідчить про підвищення екологічної

відповідальності діяльності підприємств мобільного зв'язку та високий рівень їх екологічного розвитку.

Проаналізувавши всі складові соціально-економічного розвитку підприємств зв'язку, що впливають на формування якості обслуговування можна зробити висновок, що всі вони знаходяться на достатньому рівні, про що свідчать показники їх оцінки.

Для того, щоб побачити вплив тих чи інших факторів на формування якості обслуговування, зробимо SWOT – аналіз діяльності провідного оператора мобільного зв'язку ПрАТ «ВФ Україна» (табл. 2.6).

Підприємство ПрАТ «ВФ Україна» на сьогоднішній день забезпечило 42% мешканців України 3G доступом до мережі Інтернет, а також планує до кінця 2018 року збільшити цю частку до 50%.

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз факторів впливу на формування якості обслуговування ПрАТ «ВФ Україна»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1) Прихід нового бренду – Vodafone – з репутацією та досвідом лідируючого європейського оператора; 2) Широке покриття території мережею (98%); велика частка ринку (39,53% абон., 2/3 місце на ринку); 3) Використання власного, а не орендованого обладнання; 4) Корпоративна соціальна відповідальність як найважливіший стратегічний пріоритет діяльності; 5) Застосування нових інструментів підвищення лояльності (Vodafone - TV, - Books, -Music, - смартфони).	1) Нечітке розмежування паралельно існуючих двох брендів – МТС та Vodafone, що призводить до викривленого рівня лояльності клієнтів; 2) Зниження лояльності до МТС через закриття тарифів для підключення приватних абонентів на умовах передоплати, та підвищення цін на діючі такі тарифи; 3) Згорання масштабної програми лояльності «МТС - Бонус»; 4) Низький рівень «іммунітету» клієнтів, висока готовність до зміни оператора
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1) Розширення покриття 3G в Україні; 2) Тенденція збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення; 3) Зростання переваги частки data - користувачів над voice-; 4) Розвиток нових послуг на сервісів на базі Internet; 5) Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій.	1) Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні; 2) Нестабільні політичні та економічні умови в країні; 3) Зниження показників привабливості бізнесу в Україні для інвесторів;

Примітка. Розроблено автором

Розширення покриття доступу до мережі Інтернет – сприятиме розгорненню цифрового телебачення в Україні. Зауважимо, що Постановою Кабінету міністрів України від 26 листопада 2008 року № 1085 затверджено Державну програму впровадження цифрового телерадіомовлення, за якою до кінця 2017 року планувалось 100% покриття території України сигналами цифрового телерадіомовлення, відсотків. Програмою передбачено до 2018 року впровадити у смугах частот 174–230 МГц і 470–862 МГц радіотехнології цифрового телерадіомовлення стандарту DVB-T. [272]

На кінець 2017 року програма все ще не виконана через дві взаємопов'язані причини:

- 1) впровадженню цифрового телерадіомовлення повинно передувати забезпечення швидкісного доступу до мережі Інтернет;

- 2) висока вартість.

За підрахунками Програми в 2008 році йшла мова про необхідність фінансування впродовж 2009-2017 років у загальному обсязі 4300,8 млн. грн., з яких 8,95 млн. забезпечував би державний бюджет, а решту – 4291,85 млн. грн.- інвестиції та інші джерела.

Сприяння оператора Vodafone виконанню Державної програми впровадження цифрового телерадіомовлення забезпечується технічним впровадженням 3G покриття, починаючи з обласних центрів та густонаселених регіонів країни. Підприємство одним із стратегічних напрямів своєї діяльності виділяє корпоративну соціальну відповідальність і реалізує різні соціальні проекти, особливо в сфері освіти.

Щодо негативних тенденцій компанії в системі забезпечення новітніх параметрів якості обслуговування, то вони подібні до проблем ПрАТ «Київстар» та інших операторів мобільного зв'язку, а саме, висока конкуренція, зниження кількості абонентів, непривабливі умови для залучення інвестицій. З іншого боку, ПрАТ «ВФ Україна» перейшло на новий бренд – «Vodafone», який займає провідне місце у світі і може посприяти залученню необхідних інвестицій для його розвитку. До того ж підприємство має достатні розміри

мережі для впровадження 4G. Отже, ключовими трендами розвитку оператора мобільного зв'язку є зростання кількості смартфонів, розширення покриття та нові послуги і сервіси на базі Інтернету. На майбутнє прогнозується розширення покриття нового покоління, ріст впровадження терміналів, що підтримують нові стандарти, посилення конкуренції в сегменті та, як наслідок, зростання кількості data – користувачів.

Важливим напрямом дослідження ефективності системи управління якістю обслуговування ПрАТ «ВФ Україна» є оцінювання окупності та рентабельності витрат, пов'язаних із забезпеченням управління якістю послуг ПрАТ «ВФ Україна».

Динаміка показників ефективності системи управління якістю обслуговування споживачів ПрАТ «ВФ Україна» представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності системи управління якістю обслуговування споживачів ПрАТ «ВФ Україна», тис.грн.

Види витрат	Роки			2017 р. до 2015 р.	
	2015	2016	2017	+, –	%
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн.	10087908	11175861	11745324	1657416	16,43
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	5285331	6767731	6345629	1060298	20,06
Витрати на управління якістю, тис.грн.	579272	880482	903618	324346	55,99
Чистий прибуток, тис.грн.	2422663	1287803	2206463	-216200	-8,92
Валова рентабельність витрат на управління якістю, %	5,74	7,88	7,69	1,95	x
Частка витрат системи управління якістю у собівартості послуг, %	10,96	13,01	14,24	3,28	x
Чиста рентабельність витрат на управління якістю, %	23,91	68,37	40,95	17,04	x

Результати проведеного дослідження свідчать про зростання ефективності системи управління якістю обслуговування споживачів ПрАТ «ВФ Україна» у 2017 році в порівнянні з 2015 роком. Зокрема, відбулося збільшення рівня валової рентабельності витрат на управління якістю на 1,95 пунктів та чистої рентабельності витрат на управління якістю на 17,04 пункти. Керівництво ПрАТ «ВФ Україна» постійно збільшує витрати, пов'язані із забезпеченням

високої якості послуг, про що свідчить зростання частки цих витрат у загальній собівартості наданих послуг на 3,28 %. Отже, високий рівень якості обслуговування споживачів ПрАТ «ВФ Україна» сприяє зростанню конкурентоспроможності цієї компанії на ринку телекомунікаційних послуг України.

2.3. Оцінювання переваг від використання CRM-систем для взаємодії з клієнтами ПрАТ «ВФ Україна»

Одним з найсучасніших клієнтоорієнтованих підходів в управлінні якістю обслуговування споживачів телекомунікаційних послуг слід вважати впровадження новітніх CRM-систем.

CRM (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) – це система управління взаємовідносинами, основною метою якої є підвищення лояльності абонентів, їх утримання, а також розвиток існуючої абонентської бази оператора. CRM припускає, що центром філософії бізнесу є сам клієнт, а основні напрямки діяльності – це заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу, якості та обслуговування клієнтів [59, с.43].

Дослідження засвідчили, що в компанії ПрАТ «ВФ Україна» створено окремий підрозділ – «CRM-департамент», основним завданням якого є впровадження сучасних інноваційних підходів в управлінні відносинами з клієнтами [56].

«Vodafone Україна» щодня пропонує своїм абонентам участь у масових або спеціальних цільових кампаніях. Кожен з більш ніж 20 мільйонів абонентів може знайти спеціальну пропозицію, покликану допомогти йому заощадити, використовувати послуги зв'язку оператора навіть тоді, коли на рахунку немає грошей, або ж просто отримати приємний подарунок. У 2017 році «Vodafone Україна» провела більше 400 спеціальних акцій і кампаній для своїх абонентів. При цьому абоненти використали бонусних коштів на суму понад 100 мільйонів гривень: «Vodafone Україна» подарувала своїм абонентам більш 150

мільярдів безкоштовних хвилин для розмов і близько 36 мільярдів безкоштовних SMS-повідомлень. Програма лояльності «Vodafone Бонус» дозволяє абонентам накопичувати бонусні бали й обмінювати їх на послуги зв'язку, на партнерські подарунки – загальна сума подарунків від партнерів оператора, отриманих абонентам минулого року, перевищила 10 мільйонів гривень.

За всім розмаїттям акцій стоїть кропітка робота аналітиків, які, використовуючи передові CRM-продукти, управляють знаннями та інформацією про клієнтів, виявляють потреби і особливості певних сегментів. Потім, на підставі цієї інформації, відбувається розробка і втілення в життя заходів, що дозволяють абонентам «Vodafone Україна» отримувати преміальну якість послуг за доступну вартість.

За допомогою рішень від компанії SAS – найбільшої в світі приватної IT-компанії, що спеціалізується на розробці та продажу рішень і послуг в області бізнес-аналітики – в «Vodafone Україна» сформувалася стійка середа для управління цільовими маркетинговими кампаніями для своїх абонентів і своєчасній пропозиції необхідних їм послуг. Інструменти SAS дозволяють проводити сегментацію абонентської бази «Vodafone Україна» для кращого розуміння профілю клієнтів, дають можливість побудувати різноманітні моделі передбачення потреб клієнтів, а також дозволяють підтримувати весь процес проведення цільових маркетингових кампаній – від вибору цільової групи до моніторингу перебігу кампанії та результатів. Не в останню чергу завдяки старанням фахівців CRM-департаменту і рекомендаціям лояльних клієнтів «Vodafone Україна», абонентська база «Vodafone Україна» протягом 2017 року зросла майже на півтора мільйона абонентів.

Дослідження засвідчили, що оператор мобільного зв'язку «Vodafone Україна» у 2017 році запустив у експлуатацію сучасну систему «Аналітичний CRM», здатну підвищити якість абонентського обслуговування [56].

Щоб пропонувати послуги, тарифи, сервіси, проводити акції, максимально затребувані абонентами, фахівці «Vodafone Україна» аналізують великі масиви

даних, причому обсяг цієї інформації з року на рік збільшується. Для автоматизації обробки ще більшої кількості даних в компанії впроваджено комплекс інструментів «Аналітичний CRM».

Основні складові «Аналітичного CRM» наступні:

- корпоративне сховище даних;
- система корпоративної звітності;
- комплекс фінансової звітності;
- інструменти для побудови аналітичних моделей і автоматизації проведення маркетингових кампаній.

Проект з упровадження та тестування комплексу тривав близько двох років. Основне завдання полягало у поліпшенні роботи з клієнтами на основі накопичених за ним даних. Зараз інформація оперативно надходить у сховище даних, з можливістю її подальшого аналізу: розподілу абонентів за сегментами і цільовими групами, виявлення залежностей використання послуг і сервісів. Інструментарій «Аналітичного CRM» враховує близько 3 тис. статистичних показників по кожному абоненту «Vodafone Україна».

Аналітичний CRM від «Vodafone Україна» – це комплексна система аналізу інформації, розроблена компанією SAS. Основне призначення системи – підвищення ефективності роботи з абонентською базою за рахунок формування цільових пропозицій абонентам на основі аналізу поведінкових профілів. В результаті підвищується лояльність абонентів і обсяги користування послугами. Особливість системи полягає в здатності обробляти велику кількість даних.

Можна виділити наступні основні категорії ефектів від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» (рис. 2.3).

Дана кваліфікація досить наочна і показує основні категорії одержуваних ефектів. Однак вона не враховує такі (на перший погляд, неявні) ефекти, як зниження ризиків. Тому для повноти класифікації будемо говорити і про

ефекти зниження (або збільшення) ризиків від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна».

Отже, розділимо економічні ефекти на три умовні категорії:

- прямі економічні ефекти;
- непрямі економічні ефекти;
- ефекти зниження ризиків.



Рис. 2.3. Основні категорії ефектів від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна»

Примітка. Розроблено автором

1. Прямі економічні ефекти від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна».

До даної категорії можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії. У додатку И, описані зміни, що проводились в рамках проекту по реалізації клієнт-орієнтованої стратегії та впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» і

одержувані короткострокові і довгострокові економічні ефекти категорії підвищення доходів.

Результати аналізу засвідчили, що від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» відбулися наступні зміни:

- з'явилась можливість більш якісно проводити сегментацію клієнтів;
- отримали можливість здійснювати вибір каналів і оптимального ланцюжка просування;
- отримана оптимізація організаційної структури компанії у відносинах з клієнтами;
- створена нова система мотивації персоналу;
- створена єдина база даних, бази знань про клієнтів компанії та їх потреби;
- покращилась система планування та прогнозування продажів;
- налагоджено управління по клієнтським показникам.

У додатку К, описані зміни, що проводились в рамках проекту по реалізації клієнт-орієнтованої стратегії та впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» і одержувані короткострокові і довгострокові економічні ефекти категорії скорочення витрат.

Результати аналізу засвідчили, що від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» відбулися наступні зміни:

- здійснено автоматизацію бізнес-процесів;
- здійснено автоматизацію обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування;
- здійснено автоматизацію процесу виконання замовлень;
- впроваджено ведення єдиної бази даних по поточним і потенційним клієнтам.

2. Непрямі економічні ефекти від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна».

До даної категорії можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі в першу чергу акціонерам компанії ПрАТ «ВФ Україна». Наприклад, до таких відноситься зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

3. Ефекти зниження ризиків від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна».

До даної категорії можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії ПрАТ «ВФ Україна» - зниження ризиків.

У табл. 2.8 описані основні ризики, зниженню яких сприяє впровадження CRM-системи у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна».

Табл. 2.8

Основні ризики, зниженню яких сприяє впровадження CRM-системи у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна»

Зміни	Ризики, поява яких знижується
Сегментація клієнтів	Ризик втрати найбільш дохідних / прибуткових клієнтів
Вибір каналів і оптимальної ланцюжка просування	Ризик погіршення відносин з партнерами, ризик недонесення споживчої цінності до клієнтів
Оптимізація організаційної структури	Ризик зниження гнучкості організації, ризик погіршення відносин з клієнтами
Створення нової системи мотивації персоналу	Ризик діяльності персоналу на противагу загальним цілям компанії
Підготовка персоналу	Ризик зниження мотивації персоналу, ризик погіршення відносин з клієнтами
Створення єдиної бази даних, бази знань	Ризик погіршення відносин з клієнтами
Планування і прогнозування продажів	Ризик невиконання планів по доходах і / або рентабельності
Управління по клієнтським показникам	Ризик втрати конкурентоспроможності
Автоматизація бізнес-процесів	Ризик зниження продуктивності, ефективності процесів
Автоматизація обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування	

Примітка. Розроблено автором

Очевидно, що досягнення усіх показників ефективності, наведених вище, в рамках окремого проекту неможливо в силу обмеженості ресурсів (тимчасових, фінансових та інших). Тому проект впровадження CRM повинен включати етап постановки цілей. Цілі проекту логічним чином повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями підприємства. Зокрема використовуючи систему збалансованих показників (ССП) можна зробити декомпозицію загальних цілей на цілі «нижніх» рівнів - клієнтського, операційного, персоналу і технологій.

За даними проведеного аналізу ключових показників ефективності впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна», здійсненого фахівцями «CRM-департаменту» ПрАТ «ВФ Україна» визначено основні економічні ефекти:

1. Зростання рентабельності в середньому на 1-2% на рік - як наслідок кращого знання потреб клієнтів і передбачення їх очікувань, так як знижки - вже не основний аргумент в угоді. За умови 10% зростання "клієнтського фокуса" - зростання рентабельності 4%. З'являється можливість розширити бізнес за рахунок виходу в нові сегменти або на нові території.

2. Зниження витрат бюджету на продажі і маркетинг в середньому на 10% в рік - як наслідок точного визначення цільового сегмента клієнтів, чіткого знання їх потреб і потреб і фокусування (а не розпилення) коштів на виконання конкретних завдань. Метрики на кожній бізнес ділянці дозволяють автоматизувати процес контролю і знизити витрати на контроль і управління.

3. Збільшення доходів в середньому на 10-12% в рік по кожному менеджеру - як наслідок більшої уваги до клієнтів і зростання ефективності витраченого на кожного клієнта часу. Перерозподіл функцій звільняє час менеджерів по роботі з клієнтом і знижує потребу в їх кількості без втрати темпів і обсягів продажів.

4. Зростання кількості виграних угод в середньому на 5% на рік - як наслідок точного аналізу прогнозованого доходу і відмови від ведення невігідних (збиткових) угод.

5. Збільшення ступеня задоволеності клієнтів в середньому на 3% на рік - як наслідок сприйняття «Оператора» як відповідальної і здатної задовольнити запити клієнтів організації. Може досягати 20% (при 50% зростанні обов'язковості співробітників). Регулярні комунікації забезпечують інформованість існуючих клієнтів, що веде до зростання повторних і перехресних продажів.

Можна зробити висновок, що впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» забезпечило зростання основних економічних показників компанії, підвищення рівня лояльності клієнтів до її послуг, а також забезпечило підвищення якості обслуговування споживачів у всіх ключових напрямках сформованого асортименту послуг ПрАТ «ВФ Україна».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ПРАТ «ВФ УКРАЇНА», М. КИЇВ

3.1. Планування управлінських заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування на підприємстві

Для успішного функціонування підприємства сфери телекомунікацій, як і будь-якого іншого, необхідне формування та підтримання ефективної системи управління, складовою частиною якої є управління якістю обслуговування.

Діяльність оператора мобільного зв'язку складається в задоволенні потреб своїх клієнтів у комунікаційних послугах. Наданням даних послуг узгоджено займаються кілька основних департаментів оператора. Їх організаційна й технологічна структура являє собою інфраструктуру забезпечення послуг. Умовна схема раціональної взаємодії елементів цієї інфраструктури із клієнтами компанії ПрАТ «ВФ Україна» представлена на рис. 3.1.

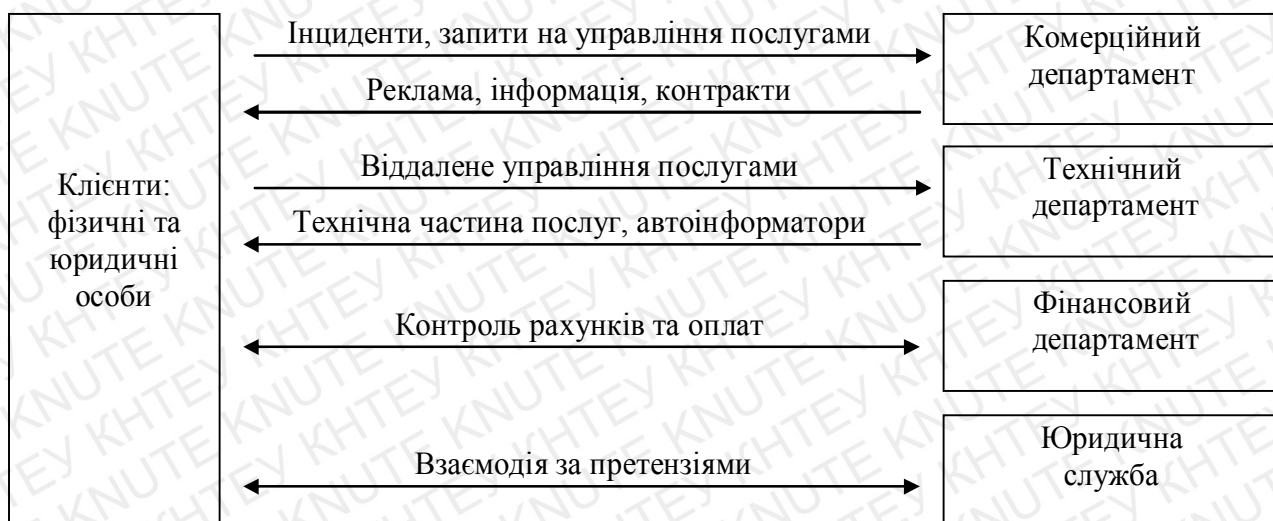


Рис. 3.1. Схема раціональної взаємодії елементів організаційної й технологічної структури обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна»

Примітка. Розроблено автором

Повсякденна діяльність інфраструктури забезпечення якості послуг зв'язку повинна бути спрямована на надання послуг як можна більшому числу клієнтів при фіксованому керованому рівні якості й мінімізації внутрішніх витрат. Для того щоб управляти рівнем якості, компанія ПрАТ «ВФ Україна» повинна підтримувати повний життєвий цикл послуги, що являє собою сукупність декількох взаємодіючих етапів.

Періодично повинен відтворюватись етап планування й розробки послуги, коли на підставі результатів маркетингових досліджень висувається ідея послуги й дається висновок про можливість її реалізації. Надалі складається план реалізації й надання послуги, а згодом - виробляється підготовка інфраструктури забезпечення послуг до уведення її в дію.

Наступний етап - надання послуг - складається в підтримці інфраструктури їхнього забезпечення в стані, що гарантує заданий рівень якості.

Також постійно відтворюється етап підтримки послуг, що полягає в тому, щоб здійснювати ефективний контроль за інфраструктурою надання послуг і клієнтами, що споживають послугу з метою виявлення подій, що знижують заданий рівень якості. При виявленні таких подій ініціюються дії по відновленню заданого рівня якості послуги.

У ході аналізу використання й керування - періодично, по етапу що відтворюється, - аналізується й узагальнюється статистика про процес надання й споживання послуги, а також про події, що впливають на рівень якості послуги. На підставі результатів аналізу робляться висновки про актуальність надання послуги й заходах, необхідних для вдосконалення її споживчих якостей і ефективності надання. Рішення, прийняті на цьому етапі, втілюються за рахунок повторення етапу «Планування й розробка».

На перерахованих етапах у забезпечення телекомунікаційних послуг групуються всі доступні компанії ПрАТ «ВФ Україна» ресурси, які можна об'єднати в чотири групи. Перша з них - клієнти, головний ресурс компанії. Мінливість властивостей даного ресурсу впливає на всі внутрішні й зовнішні процеси компанії. Ще одна група - технології, критичний ресурс компанії, що

безпосередньо. використовується й становить основу інфраструктури забезпечення якості послуг. Персонал підприємства - також критичний ресурс, оскільки співробітники беруть участь у діяльності компанії як організуючий і сполучний елемент між іншими ресурсами. І нарешті, фінанси, що забезпечують ресурс компанії.

Схема діяльності компанії ПрАТ «ВФ Україна», що враховуватиме наведені класифікації етапів життєвого циклу послуги й використовуваних ресурсів, наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Клієнтоорієнтована схема процесного підходу забезпечення високої якості обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна»

Примітка. Розроблено автором

Діяльність такого підприємства буде являти собою набір природно згрупованих і взаємодіючих один з одним процесів, кожний з яких націлений на досягнення конкретних цілей у забезпеченні якості послуг.

З погляду клієнтів, телекомунікаційна компанія ПрАТ «ВФ Україна» - це єдиний центр по наданню послуг, тому департаменти (відділи), залучені в діяльність по наданню послуг, повинні працювати узгоджено й домагатися високої якості послуг. Отже, повинні існувати чіткі регламенти такої діяльності. Найбільш ефективним підходом до її організації є процесний підхід, зображений на рис. 3.3.

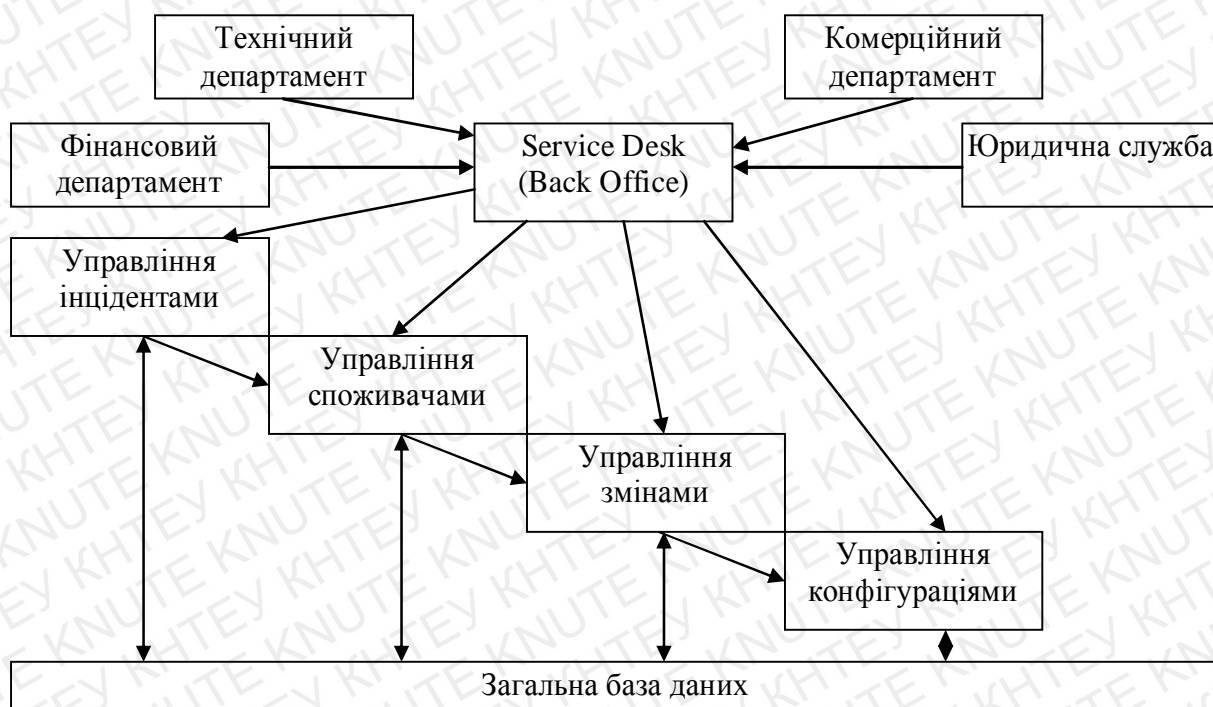


Рис. 3.3. Схема інтеграції бізнес-процесів з інфраструктурою забезпечення якості послуг ПрАТ «ВФ Україна»

Примітка. Розроблено автором

У першу чергу варто зосередитися на організації й автоматизації тих процесів, які у відносній оцінці мають найбільший вплив на клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» й володіють найбільшою ресурсомісткістю. На рис. 3.5 представлена схема інтеграції цих процесів з інфраструктурою забезпечення послуг ПрАТ «ВФ Україна».

Служба Service Desk (Back Office) повинна являти собою самостійну структурну одиницю зі своїм штатом і керівництвом. Діяльність цієї служби -

важливий елемент організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна», призначений для керування реєстрацією інформації про всі події в інфраструктурі забезпечення послуг, які впливають на рівень якості. Також цей підрозділ використовується для керування діяльністю по усуненню інцидентів і їхніх наслідків, відновлення необхідного рівня якості послуг, а також забезпечення збору інформації, використовуваної для керування інцидентами, проблемами, змінами й конфігураціями. Крім того, Service Desk (Back Office) формує показники якості виконання названих процесів, забезпечуючи складання звітів, що характеризують ступінь задоволеності клієнтів рівнем якості послуг оператора, ефективність дозволу збійних ситуацій, а також частоту виникнення інцидентів різних типів.

Процес керування інцидентами повинен бути спрямований на оперативне відновлення рівня послуги зв'язку після якої-небудь події (інциденту) в інфраструктурі забезпечення послуг ПрАТ «ВФ Україна». Він має складатися з ідентифікації й реєстрації інцидентів, їхньої подальшої класифікації, а також початкової підтримки, дослідження й діагностики проблеми, вирішення інциденту й відновлення порушеного рівня послуги. В завершенні процесу відбувається закриття інциденту й моніторинг життєвого циклу зареєстрованих інцидентів.

Організаційно основні ролі даного процесу мають розподілятися між персоналом Service Desk (Back Office). Ролі другого, третього й іншого рівнів підтримки відіграють фахівці технічного й комерційного департаментів. На них розподіляється рішення інцидентів, що входять у сферу їхньої компетенції. Процес взаємодіє з «Управлінням проблемами», передаючи статистику інцидентів для аналізу, і «Управлінням змінами», формуючи запити на зміни інфраструктури забезпечення послуг, якщо це необхідно для вирішення інциденту.

«Управління проблемами» - це процес, спрямований на мінімізацію впливу інцидентів і проблем, викликаних помилками в інфраструктурі забезпечення послуг зв'язку, на рівень якості цих послуг і запобігання повторення інцидентів,

пов'язаних з помилками. Для досягнення цієї мети в ході процесу виявляються кореневі причини виникнення інцидентів, і ініціюються дії, спрямовані на їхнє виправлення. У рамках процесу здійснюється діяльність по контролю за проблемами й помилками, їхньому подальшому попередженню й запобіганню, виявленню трендів у статистику інцидентів, а також складанню звітів і оглядів по виявлених проблемах.

Організаційно основні ролі даного процесу повинні бути розподілені між фахівцями комерційного й технічного департаментів ПрАТ «ВФ Україна». Спеціально виділяється штатна одиниця «менеджер із проблем», що буде працювати в підпорядкуванні директора по якості.

Процес «Управління проблемами» взаємодіє з «Управлінням інцидентами» і «Управлінням конфігураціями», одержуючи інформацію для аналізу природи проблем і виявлення трендів, що загрожують рівню якості послуг ПрАТ «ВФ Україна». Також даний процес направляє «Управлінню змінами» запити на зміни, призначені для усунення знайдених в інфраструктурі помилок.

Зміни, проведені в інфраструктурі забезпечення послуг зв'язку, є результатом роботи з «Управління проблемами». З іншого боку, необхідність у змінах з'являється при проектуванні й реалізації нових послуг. І в тому і в іншому випадку повинні бути забезпечені стандартні методи й процедури проведення змін інфраструктури забезпечення послуг з метою мінімізації впливу на якість послуг інцидентів, породжуваних змінами. У рамках процесу здійснюється діяльність по реєстрації й фільтрації змін, моніторингу процесу реалізації змін, організації роботи «Комітету з управління змінами», а також підготовка звітів по статистиці змін і їхньої реалізації.

Процес взаємодіє з «Управлінням інцидентами» і «Управлінням проблемами», одержуючи від них запити на зміни. Взаємодія з «Управлінням конфігураціями» здійснюється на рівні передачі інформації про виконані зміни з метою підтримки в актуальному стані інформації про конфігурацію інфраструктури. Ціль процесу «Управління конфігураціями» складається в підтримці в актуальному стані логічної моделі інфраструктури забезпечення

послуг зв'язку, у якій позначені всі зв'язки конфігураційних елементів між собою, а також зв'язків між конфігураційними елементами й послугами. У рамках процесу здійснюється діяльність по ідентифікації й контролю конфігураційних одиниць, відстеженню їхнього статусу, а також аудиту й верифікації облікової інформації на відповідність реальності.

Організаційно основні ролі даного процесу повинні розподілятися між фахівцями комерційного й технічного департаменту, а роль менеджера по конфігураціях виконуватиме один з начальників відділів технічного департаменту. Даний процес взаємодіє з «Управлінням інцидентами», «Управлінням проблемами», «Управлінням змінами», поставляючи їм інформацію про інфраструктуру забезпечення послуг, необхідну для аналізу інцидентів, вирішення проблем, оцінки допустимості змін.

Впровадження в діяльність ПрАТ «ВФ Україна» схеми інтеграції, описаної вище, дозволить йому постійно й систематично здійснювати контроль стану інфраструктури забезпечення послуг і створить базу для повноцінного управління рівнем якості послуг. Доцільність першочергової роботи саме над цими процесами визначається тим, що на повсякденну діяльність по цих напрямках компанія ПрАТ «ВФ Україна» витрачає до 90 % наявних ресурсів. Отже, підвищення ефективності цієї діяльності, отриманої за рахунок її автоматизації й формалізації, дасть найбільший економічний ефект.

При цьому необхідно врахувати той факт, що впровадження й автоматизація процесу «Управління конфігураціями» порівняні по трудомісткості з організацією сукупності перших трьох процесів: інциденти, проблеми й зміни. Найбільш раціонально на початковому етапі впровадити перші три ключових процеси, а потім приступити до конфігурацій, оптимізувавши, таким чином, витрати власних ресурсів і часу.

Підприємство ПрАТ «ВФ Україна» повинне аналізувати ризики виникнення потенційних невідповідностей якості і вживати заходів для їхнього запобігання - попереджуючі дії. Тобто, система управління якістю повинна бути орієнтована не тільки на усунення невідповідностей, але і на

попередження їхнього виникнення. Таким чином, вдосконалення управління системами якості дасть компанії ПрАТ «ВФ Україна» можливість вільно конкурувати на ринку, добиватися значних економічних результатів своєї діяльності, формувати базу лояльних клієнтів.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення якості обслуговування клієнтів на основі впровадження сервісу «Service Desk» на підприємстві

Особливістю діяльності компаній у сфері надання телекомунікаційних послуг є те, що багато в чому якість обслуговування клієнтів залежить від сучасних інформаційних технологій, які дозволяють оперативну, в режимі реального часу здійснювати спілкування з клієнтами, фіксувати недоліки в наданні послуг та оперативну їх ліквідувати. За таких умов, одним з головних напрямів удосконалення якості обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» слід вважати розробку та впровадження новітніх технологій сервісних служб на базі «Service Desk».

Service Desk - свого роду диспетчерська служба, яка в повній мірі відповідальна перед клієнтами або користувачами за надання узгоджених з ними послуг, є центром прийому всіх скарг і пропозицій, здійснює контроль поточного стану служб і має повноваження з видачі нарядів на усунення можливих збоїв, а також на контроль процесу усунення несправностей. У найзагальнішому вигляді вона може здійснювати перелічені функції щодо всіх (а не тільки пов'язаних з ІТ) послуг, що надаються ПрАТ «ВФ Україна» і її окремими підрозділами.

Коли користувач або клієнт стикаються з будь-якою проблемою (несправністю, збоєм, просто невмінням), він розраховує отримати кваліфіковану допомогу в роботі з придбаною ним послугою або продуктом. При цьому його цікавить максимально швидке вирішення проблеми. Мало що дратує більше, ніж багаторазові дзвінки в якусь організацію з метою знайти там

потрібну людину - тим більше, коли толком і не знаєш, а хто тобі, власне, потрібен.

До того ж, навіть якщо такий співробітник знайшовся, він може бути зайнятий якою-небудь іншою справою (наприклад, рішенням проблеми іншого клієнта). Як бути в такому випадку? Хто повинен визначити пріоритети і прийняти рішення про порядок обслуговування? На якій підставі? А як бути, якщо це відбувається в неробочий час? Можна задати багато подібних питань. Як знайти на них відповіді?

Для усунення цих та багатьох інших проблем і пропонується вводити Service Desk. Термін цей не є загальноприйнятим; подібна структура називатиметься «Гарячою лінією» (Customer Hot Line), «Центром прийому повідомлень» (Call Center), «Центром технічної підтримки» (Technical Support Center), «Диспетчерською допомогою клієнтам» (Help Desk) або будь-яким іншим чином. Як правило, відмінність в найменуванні приховує в собі і певну різницю в функціональності.

Service Desk при впровадженні у комплексній системі управління якістю послуг ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує єдину точку контакту для користувачів, клієнтів, ІТ-персоналу, ІТ-послуг і можливих «зовнішніх» організацій, що є постачальниками будь-яких допоміжних послуг (наприклад, електроживлення, зовнішніх комунікацій і т.д.). Для клієнта це - найбільш важлива (в стратегічному плані) функція сервісного підрозділу. Дійсно, клієнт, як правило, користується послугами без допомоги співробітників сервісного підрозділу, звертаючись до них тільки в особливих випадках (наприклад, при виникненні інциденту або при бажанні внести зміни в структуру одержуваних послуг) і при цьому спілкуючись саме з оператором Service Desk. У свою чергу, усередині сервісного підрозділу саме Service Desk відстоює інтереси клієнта перед іншим персоналом ПрАТ «ВФ Україна».

Далі Service Desk несе відповідальність за усунення інциденту. Навіть якщо реально роботи виконуються співробітниками інших підрозділів (в тому числі, і «зовнішніми» партнерами), повний облік часу усунення інциденту,

контроль за процесом усунення, інформування користувача про стан проблеми, інформування керівництва про затримки в усуненні, їх причини - все це обов'язки служби Service Desk. Як і попередня, ця функція більшою мірою орієнтована на клієнта і якість наданих йому послуг. При цьому не треба забувати, що службі Service Desk повинні бути надані відповідні права.

У порівнянні з традиційним сприйняттям розуміння ролі операторів Service Desk змінилося. Раніше вони частіше виступали в якості бар'єру, що захищає від настирливих вимог клієнтів і захищає персонал від надміру балакучих користувачів. У сучасній же концепції оператор зобов'язаний приймати як істину все відчуття клієнта щодо наданих йому телеком-послуг і тим самим виступати на його стороні клієнта, домагаючись від сервіс-персоналу вирішення проблем даного клієнта. Крім того, із застосуванням сучасних технологій з'являються нові можливості для забезпечення контакту з клієнтами: запити можуть надходити не тільки по телефону, але і по електронній пошті, по факсу, через Web-сайт і т.д. Додаткові види зв'язку кращі, в основному, стосовно некритичних для бізнесу ПрАТ «ВФ Україна» послуг та / або в разі некритичних інцидентів.

Доцільно розглянути механізм побудови служби Service Desk в системі управління якістю послуг ПрАТ «ВФ Україна». При цьому, всі спроби запропонувати типові рішення приречені на провал. Для ефективної роботи треба врахувати всі дрібниці, не кажучи вже про основоположні фактори, до яких відносяться глобальні цілі бізнесу, стратегії розвитку інформаційної системи і т.д. У той же час ІТІЛ рекомендує певну групу параметрів, які в обов'язковому порядку необхідно врахувати.

Для того щоб побудувати дійсно корисну службу і отримати від її функціонування максимальний ефект, необхідно спочатку визначити покладені на неї обов'язки, встановити виконувані нею функції і формалізувати реалізовані процеси. Можна запропонувати наступний список основних функцій служби Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна» (додаток Л):

В ідеалі всі ці функції повинні бути покладені на Service Desk. Реально

цьому можуть перешкодити різноманітні фактори: недостатня кількість (або якість) технологій, обмеження персоналу, неможливість покладання на дану службу окремих обов'язків в зв'язку з корпоративною політикою і т.д. Однак і часткова реалізація дозволить отримати позитивний ефект, хоча і в скороченому вигляді; при цьому вона може виявитися початковим етапом впровадження повномасштабної системи. У загальному випадку з самого початку рекомендується визначити покладені на службу функції, встановити: які з них і в якому обсязі будуть реалізовуватися на першому етапі, а які - в майбутньому.

Важливого значення набуває вирішення питання підбору і кваліфікації персоналу для служби Service Desk. У сучасних умовах для персоналу Service Desk мало наявності тільки технічних знань. Нерідко вдало працюючі департаменти обслуговування набирали свій персонал безпосередньо з бізнес-підрозділів або з схожих сервіс-орієнтованих організацій, і згодом навчали набраних співробітників технологіям і послугам, що надаються. Сьогоднішній справжній професіонал Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна» повинен бути фахівцем в самих різних областях і прагнути до ще більших знань. Він повинен:

- орієнтуватися на клієнта;
- чітко і системно висловлювати свої думки;
- володіти навичками міжособистісного спілкування;
- при необхідності говорити на декількох мовах;
- розуміти цілі бізнесу;
- пам'ятати, що: проблеми клієнта важливі для бізнесу; без клієнтів не потрібен буде і Service Desk; клієнти є експертами у своїй діяльності;
- прагнути до надання першокласних послуг.

Як правило, серед операторів Service Desk має місце висока плинність, так що при всіх розрахунках необхідно пам'ятати про це. Рекомендується планувати періодичне навчання і додаткову підготовку персоналу.

Прийнявши рішення про створення служби Service Desk, керівництво ПрАТ «ВФ Україна» повинно віддавати собі звіт в тому, що операторам

необхідно створити певні умови для нормальної роботи: обмежитися установкою столів і телефонів явно недостатньо. Ще більш актуальною проблема стає у випадках, коли можливі відвідування Service Desk клієнтами ПрАТ «ВФ Україна».

В ході створення служби Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна» рекомендується:

- по можливості розміщувати операторів в окремому від решти персоналу служби підтримки приміщенні, де передбачені зручні місця для клієнтів і операторів, низький рівень шуму, є можливість забезпечити секретність переговорів;

- мати документацію по всіх використовуваних клієнтами рішень, пристроїв і програм;

- створити і підтримувати в актуальному стані каталог послуг, що надаються;

- передбачити можливості організації конференц-зв'язку, пристрої, що залишають вільними руки і інші технічні засоби для операторів.

Особливу увагу необхідно приділити наявності документації та її актуальності. Можливість автоматизованого доступу до неї дозволить скоротити час спілкування з клієнтом.

Для кожної із зазначених функцій служби Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна» повинен бути описаний процес, відповідальний за цю функцію. Необхідно чітко позначити послідовність активностей, виконання яких дозволить заявити про те, що дана функція реалізована. Будучи формальними і загальними, процеси не дають відповіді на питання: що саме повинен робити кожен окремий виконавець в конкретних ситуаціях. Для такої конкретизації служать процедури - детальні, адаптовані до кожного випадку і кожного застосовуваного технологічного рішення набори дій персоналу. Процедури повинні ретельно документуватися і передбачати всі можливі ситуації. Документація по процедурам служить основою для діяльності співробітників. Співробітники повинні бути навчені на підставі даної документації та діяти

відповідно до неї.

Необхідний регулярний контроль за функціонуванням служби. До процедур контролю можуть бути віднесені як збір різноманітної оцінної інформації про якість її функціонування, так і здійснення контролю рівня підготовленості персоналу і всієї служби з використанням спеціально навчених «суперкористувача», які періодично звертаються в Service Desk, задаючи заздалегідь підготовлені питання і імітуючи інциденти.

В цілому, Service Desk є джерелом найрізноманітнішої корисної управлінської інформації за станом, доступністю послуг і окремих систем, рівнями підготовленості персоналу і користувачів, ступенем завантаженості систем, якості взаємодії окремих підрозділів і т.д. Дана інформація повинна оформлятися у вигляді структурованих звітів на регулярній основі. Необхідно заздалегідь визначити періодичність подачі, повноту і якість для різних варіантів звітів. Такі звіти можуть використовуватися в якості основи для подальшого аналізу виникаючих проблем, виявлення їх причин, визначення необхідності внесення змін до системи - для всього, що в термінах ІТІЛ іменується «Управління проблемами».

Великі можливості надаються комп'ютеризованими рішеннями, які, привносячи точність і акуратність, одночасно дають можливість швидкого пошуку та доступу до записів про раніше виниклі ситуації, відомих помилках, історії запитів від клієнта та іншої управлінської інформації. Найбільша користь досягається саме від можливості легкого доступу до раніше практично недоступної інформації.

Основні переваги комп'ютеризованої реалізації служби Service Desk у системі управління якістю послуг ПрАТ «ВФ Україна»:

- доступність інформації про інцидент всьому персоналу служби підтримки;
- скорочення періоду обслуговування інциденту;
- доступність в оперативному режимі більш якісної інформації (в тому числі, про відомих помилках, рішеннях та історії запитів), а також зовнішніх

джерел відомостей;

- більша доступність і точність управлінської інформації;
- усунення втрат, «забудькуватості» і дублювання інформації;
- більш якісне використання кваліфікованого персоналу;
- полегшення вирішення сукупних завдань і обчислень.

Сучасні системи Service Desk здатні управляти, контролювати і відслідковувати запити на обслуговування, дотримання умов контракту, людські ресурси і послідовності робіт. Ці системи інтегруються з іншими важливими компонентами сукупної системи управління ІТ-ресурсами (в тому числі з рекомендованими ІТІЛ - Управлінням змінами, конфігурації і Урахуванням активів, Управлінням ціною, безперервності бізнесу, Плануванням можливостей, Управлінням мережами і т.д.).

До найбільш розвинених системам, призначених для реалізації Service Desk в організаціях середнього та великого розміру, аналітики Meta Group станом на середину 2017 року відносять таку п'ятірку:

- CA Advanced Help Desk;
- HP OpenView Service Desk;
- Peregrine Service Center;
- Remedy Action Request System;
- Tivoli Service Desk.

Всі ці системи у високому ступені володіють необхідною функціональністю, надають можливості масштабування, зручність управління і прийнятність для різноманітних ІТ-архітектур. У цих умовах вирішальними факторами у виборі виявляються: можливість інтеграції з іншими рішеннями з управління різними елементами телеком-інфраструктури; умови наданої підтримки (її повнота і доступність, а також можливість залучення консультантів з компаній, що спеціалізуються на впровадженні цих систем). При виборі необхідно звернути увагу на весь комплекс майбутніх витрат. Часто вартість самого програмного забезпечення істотно нижче вартості навчання персоналу і вартості процедур впровадження. Необхідно врахувати і

перспективи подальшого розвитку системи. Вважаємо, що впровадження служби Service Desk у діяльності ПрАТ «ВФ Україна» необхідно здійснювати у вигляді проекту, який передбачає попередній консалтинг. Якісна реалізація такого проекту можлива тільки при достатній кваліфікації фахівців, що беруть участь у впровадженні.

3.3. Прогнозна оцінка результатів реалізації заходів щодо удосконалення управління якістю обслуговування у ПрАТ «ВФ Україна»

Дослідження засвідчили, що основними індикаторами ефективної реалізації проекту по впровадженню служби Service Desk в систему управління якістю обслуговування ПрАТ «ВФ Україна» є наступні:

1. Підвищення результативності роботи співробітників служби сервісу. Відповідно з досвідом здебільшого включень програми в роботу компанії час, витрачений на виконання дій або операцій, необхідних для роботи з клієнтом, при використанні Service Desk скорочується приблизно на 30%. В основному зниження кількості часу відбувається у зв'язку з автоматизацією стандартних операцій і прискоренням доступу до бази даних. Крім цього, система дозволяє скоротити часові витрати на документообіг і комунікацію між співробітниками або підрозділами ПрАТ «ВФ Україна».

2. Усунення клієнтських втрат (підвищення рівня лояльності клієнтів). На ринку прийнято наступне твердження: «вартість утримання старого клієнта приблизно в 5 разів нижче, ніж вартість залучення нового». Це досить складно перевірити або підрахувати, але даний постулат вже давно отримав популярність і його можна побачити на безлічі ресурсів в мережі інтернет. Швидше за все, це твердження засноване на певних розрахунках і результатах.

3. Залучення нових клієнтів компанії ПрАТ «ВФ Україна». Дана стратегія включає такі елементи:

- атака - повний контроль кожного етапу при завоюванні нового сегмента ринку. При цьому необхідно в найкоротші терміни усувати і коригувати

допущені помилки. Крім того, потрібне оперативне управління всіма ресурсами компанії;

- підготовка - включає в себе визначення сегмента, на який претендує ПрАТ «ВФ Україна». Після цього проводиться аналіз сегмента і розробка атаки, методів контролю та нових процесів ведення бізнесу.

4. Усунення недоліків управління персоналом в системі управління якістю обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна». При традиційній роботі компанії часто проводяться наради для організації роботи співробітників. Кількість коштів, які втрачає компанія за цей час, не піддається підрахунку, а при використанні Service Desk - системи цей фактор усувається, оскільки вся необхідна інформація доступна кожному співробітнику ПрАТ «ВФ Україна».

Усі економічні ефекти зростання якості послуг ПрАТ «ВФ Україна» можна розділити на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії. У таблиці, наведеної нижче, описані зміни, що проводяться в рамках проекту по реалізації клієнт-орієнтованої стратегії і створенню системи продажів і одержувані короткострокові і довгострокові економічні ефекти (табл. 3.1).

До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі в першу чергу акціонерам компанії. Наприклад, до таких належить зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

**Зменшення ризиків втрати внаслідок впровадження
служби Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна»**

Зміни	Ризики, поява яких знижується
Сегментація клієнтів	Ризик втрати найбільш доходних / прибуткових клієнтів
Вибір каналів і оптимальної ланцюжка просування	Ризик погіршення відносин з партнерами, ризик недонесення споживчої цінності для клієнтів
Оптимізація організаційної структури	Ризик зниження гнучкості організації, ризик погіршення відносин з клієнтами
Створення нової системи мотивації персоналу	Ризик діяльності персоналу на протигагу загальним цілям компанії
Підготовка персоналу	Ризик зниження мотивації персоналу, ризик погіршення відносин з клієнтами
Створення єдиної бази даних, бази знань	Ризик погіршення відносин з клієнтами
Планування та прогнозування продажів	Ризик невиконання планів по доходах і / або рентабельності
Управління з клієнтським показниками	Ризик втрати конкурентоспроможності
Автоматизація бізнес-процесів	Ризик зниження продуктивності, ефективності процесів
Автоматизація обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування	

Примітка. Розроблено автором

Очевидно, що досягнення усіх показників ефективності, наведених вище, в рамках окремого проекту неможливо в силу обмеженості ресурсів (тимчасових, фінансових та інших). Тому проект впровадження служби Service Desk в систему управління якістю обслуговування ПрАТ «ВФ Україна» повинен включати етап постановки цілей. Цілі проекту логічним чином повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями ПрАТ «ВФ Україна».

Для оцінки ефекту від впровадження Service Desk може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких ПрАТ «ВФ Україна» буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з клієнтами. Деякі з цих показників можуть бути визначені більшістю компаній ще до початку проекту. Вибирається кілька характерних для оператора показників, наприклад:

- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- вартість покупки;

- частка успішних угод;
- тривалість циклу продажів;
- середній час вирішення типових проблем сервісною службою і т.д.

Ефективність впровадження Service Desk в діяльність ПрАТ «ВФ Україна» підтверджують дані відомої консалтингової компанії «Комінфоконсалтинг», яка зробила відповідні прогноз ключових показників:

- цикл продажу інформаційного продукту скорочується на 10–15 %;
- обсяг крос-продаж, у тому числі через Контакт-центр збільшується на 5–10 %;
- ефективність маркетингових кампаній збільшується на 5–7 %;
- витрати на маркетинг, продаж і подальший супровід клієнтів знижуються на 30 %;
- час на виконання поточної роботи скорочується на 30 %;
- прогнозується зростання рентабельності на 1–2 % на рік.

Водночас, необхідно оцінити не тільки клієнтські, а й фінансові показники ефективності впровадження Service Desk в діяльність ПрАТ «ВФ Україна», оскільки вони напряму впливатимуть на зростання рівня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної якості послуг компанії.

Це можна зробити на основі конкретної реалізованої моделі бізнесу. По суті, ця модель повинна бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження Service Desk, а пізніше вона вже служить в якості зразка, який верифікує досягнення закладених у ній показників.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту служби Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна». Оскільки впровадження Service Desk передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ПрАТ «ВФ Україна», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів операційної діяльності. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з впровадженням системи Service Desk становлять 7000000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг компанії будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.2.

**Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження
проекту Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна»**

№п/ п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	7000000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від здійснення обслуговування, всього, тис.грн.:	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
	- обслуговування абонентів мобільного зв'язку	6489813	6489813	6489813	6489813	6489813
	- обслуговування користувачів мобільного інтернету	2389397	2389397	2389397	2389397	2389397
	- інші види послуг	204881	204881	204881	204881	204881
3	Грошові видатки на здійснення обслуговування, всього, тис.грн.:	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
	- обслуговування абонентів мобільного зв'язку	2388536	2388536	2388536	2388536	2388536
	- обслуговування користувачів мобільного інтернету	673294	673294	673294	673294	673294
	- інші види послуг	3053489	3053489	3053489	3053489	3053489
4	Амортизаційні відрахування	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	2968772	2968772	2968772	2968772	2968772
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	2434393	2434393	2434393	2434393	2434393
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	3434393	3434393	3434393	3434393	3434393
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	2694593	2114152	1658744	1301435	1021094
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2694593	4808745	6467489	7768924	8790018

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розраховується за формулою:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} - III \quad (3.1)$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік)
t; П - початкові інвестиції; СВБК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює
рівню інфляції по даним Укрстату, в 2017 році).

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від
реалізації проекту :

$$ЧТВ = \left(\frac{3434393}{(1+0,27)^1} + \frac{3434393}{(1+0,27)^2} + \frac{3434393}{(1+0,27)^3} + \frac{3434393}{(1+0,27)^4} + \frac{3434383}{(1+0,27)^5} \right) - 7000000 =$$

$$= 1790018 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом
підбору.

$$D1 = 39\%,$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ_{d1} = 121534,12 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ_{d2} = -103945,11 \text{ грн.}$$

$$BHP = 0,39 + \frac{121534,12 * (0,41 - 0,39)}{121534,12 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВБК)^t} / П \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$PI = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності наведений в табл. 3.3.

Табл. 3.3

Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпi	Гпді	Баланс на кінець року
0	3434393	-	-7000000
1	3434393	2694593	-4305407
2	3434393	2114152	-2191255
3	3434393	1658744	-532511
4	3434393	1301435	768924
5	3434393	1021094	1790018

$$Mn = 12 * (7000000 - (2694593 + 2114152 + 1658744)) / 1301435 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Зведена таблиця показників ефективності проекту

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ПІ (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.4).

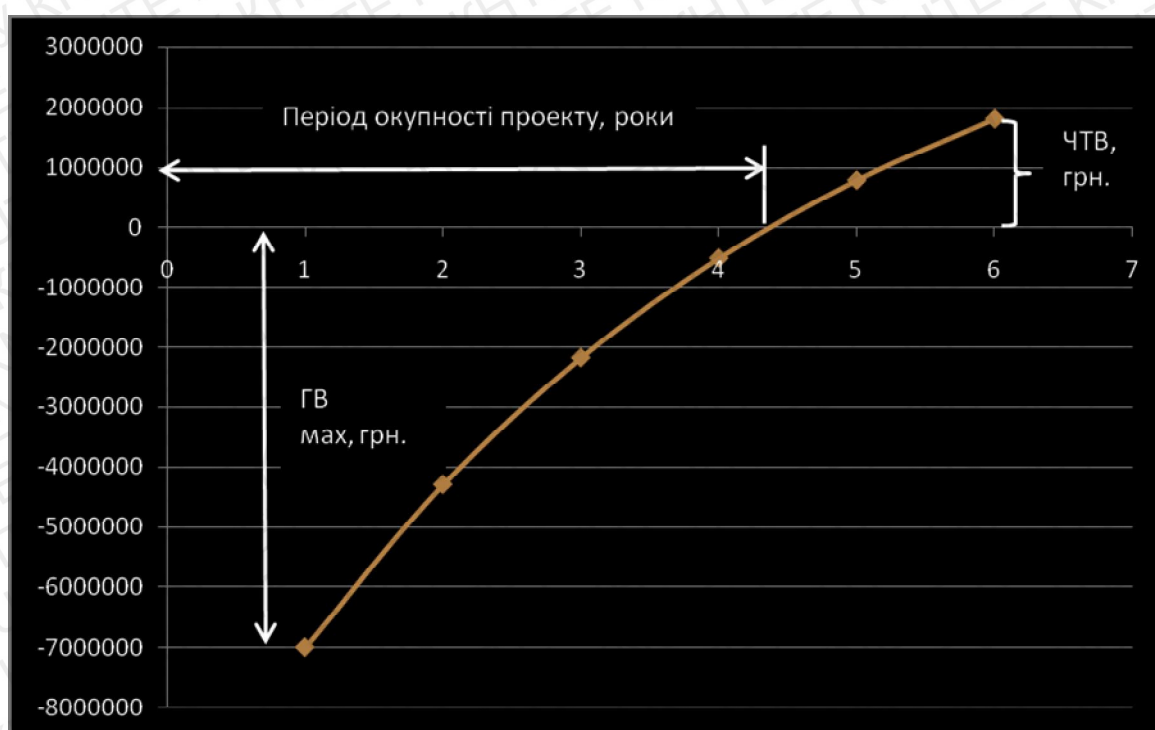


Рис. 3.4. Фінансовий профіль проекту впровадження Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна»

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$

Приведений графік фінансового профілю інвестиційного проекту найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження системи управління якістю обслуговування на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що якість обслуговування – це сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених чи можливих потреб споживача. Складовими якості обслуговування у підприємстві є оптимальність складу основних і додаткових послуг, економія часу споживачів у процесі обслуговування, якість продукції, експлуатаційна якість приміщень для споживачів, технічна досконалість прийомів і методів праці персоналу, дотримання правил торгівлі і норм поведінки персоналу.

2. Встановлено, що досягнення і підтримка певного рівня якості в рамках організації сервісного підприємства залежить від системного та процесного підходів до управління якістю, покликаних забезпечити розуміння і задоволення потреб замовника. Досягнення певного рівня якості робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях в організації, а також постійний аналіз і поліпшення, створення системи управління якістю обслуговування. Остання заснована на зворотному зв'язку сприйняття замовниками послуг.

3. Узагальнено, що методики оцінки якості обслуговування розроблені для фірм, що працюють у сфері послуг передбачають наявність двох груп параметрів: кількісних і якісних. Ефективність управління якістю обслуговування залежить від оцінки й виміру рівня якості, їх результати спонукають до вдосконалення діяльності підприємств, які орієнтовані на підвищення якості.

4. Доведено, що ефективна система управління якістю призначена як для задоволення потреб та очікувань споживачів, так і для захисту інтересів сервісного підприємства, тобто вона повинна стати надійним важелем оптимізації якості та управління нею з точки зору збільшення прибутків та зниження витрат і ризику.

5. Встановлено, що Vodafone Україна - провідний український мобільний оператор, який надає широкий спектр послуг, включаючи передачу даних за технологією 3G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований інтернет і мобільне телебачення. В Україні мережа Vodafone обслуговує 20,9 мільйонів абонентів. «Vodafone» - торгова марка, під якою з грудня 2015 року оператор мобільного зв'язку ПрАТ «ВФ Україна» надає послуги у стандартах GSM (EDGE), UMTS (HSPA+) та LTE.

6. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ПрАТ «ВФ Україна» у 2017 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності ПрАТ «ВФ Україна».

7. Визначено, що система управління якістю обслуговування споживачів є одним з найголовніших стратегічних пріоритетів роботи ПрАТ «ВФ Україна» на ринку телекомунікаційних послуг. В основі сформованої політики управління якістю послуг покладено систему взаємовідносин зі споживачами – абонентами ПрАТ «ВФ Україна».

8. Результати проведеного дослідження свідчать про зростання ефективності системи управління якістю обслуговування споживачів ПрАТ «ВФ Україна». Зокрема, відбулося збільшення рівня валової рентабельності витрат на управління якістю на 1,95 пунктів та чистої рентабельності витрат на управління якістю на 17,04 пункти. Керівництво ПрАТ «ВФ Україна» постійно збільшує витрати, пов'язані із забезпеченням високої якості послуг, про що свідчить зростання частки цих витрат у загальній собівартості наданих послуг на 3,28 %.

9. Дослідження засвідчили, що в компанії ПрАТ «ВФ Україна» створено окремий підрозділ – «CRM-департамент», основним завданням якого є впровадження сучасних інноваційних підходів в управлінні відносинами з клієнтами. «Vodafone Україна» у 2017 році запустив у експлуатацію сучасну систему «Аналітичний CRM», здатну підвищити якість абонентського

обслуговування. «Аналітичний CRM» від «Vodafone Україна» – це комплексна система аналізу інформації, розроблена компанією SAS.

10. Виділено основні категорії ефектів від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна»: прямі економічні ефекти; непрямі економічні ефекти; ефекти зниження ризиків. Впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна» забезпечило зростання основних економічних показників компанії, підвищення рівня лояльності клієнтів до її послуг, а також забезпечило підвищення якості обслуговування споживачів у всіх ключових напрямках сформованого асортименту послуг ПрАТ «ВФ Україна».

11. Узагальнено, що підприємство ПрАТ «ВФ Україна» повинне аналізувати ризики виникнення потенційних невідповідностей якості і вживати заходів для їхнього запобігання - попереджуючі дії. Тобто, система управління якістю повинна бути орієнтована не тільки на усунення невідповідностей, але і на попередження їхнього виникнення. Таким чином, вдосконалення управління системами якості дасть компанії ПрАТ «ВФ Україна» можливість вільно конкурувати на ринку, добиватися значних економічних результатів своєї діяльності, формувати базу лояльних клієнтів.

12. Доведено, що одним з головних напрямів удосконалення якості обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна» слід вважати розробку та впровадження новітніх технологій сервісних служб на базі «Service Desk». Service Desk при впровадженні у комплексній системі управління якістю послуг ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує єдину точку контакту для користувачів, клієнтів, ІТ-персоналу, ІТ-послуг і можливих «зовнішніх» організацій, що є постачальниками будь-яких допоміжних послуг.

13. Проведено проектний аналіз визначення ефективності від впровадження проекту служби Service Desk у ПрАТ «ВФ Україна». Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів ПрАТ «ВФ Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисян К.П. Интернет-услуги в отрасли связи / К.П. Аветисян // Актуальні проблеми сучасних наук: теорія та практика: матеріали Міжн. наук.-практ. конф.: Т. 2. Економічні науки. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2015. – Т.2. – С. 5-7.
2. Аветисян К.П. Классификация Интернет-услуг, предоставляемых операторами связи Украины / К.П. Аветисян // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. - 2017. – Вип. 204. Т.2. – С. 456-461. 1
3. Аветисян К.П. Інноваційні тенденції стратегії розвитку операторів мобільного зв'язку [Електронний ресурс]/ К.П. Аветисян, О.В. Лисецька. – Режим доступу:http://www.rusnauka.com /9_DN_2018/Economics/61495.doc.htm.
4. Бабков В.Ю. Качество услуг мобильной связи. Оценка, контроль и управление / В. Ю Бабков, П. В. Полинцев, В. И. Устюжанин. - М.: Горячая линия-Телеком, 2015. - 160 с.
5. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – СПб.: Питер, 2013. – 736с.
6. Баховський П.Ф. Методи забезпечення якості сервісу при впровадженні віртуальних технічних функцій в мобільних телекомунікаційних мережах: автореф. дис. канд. техн. наук: 05.12.02 / П.Ф. Баховський. Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х., 2014. - 20 с.
7. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. / В.И. Беляев. - М. : КНОРУС, 2012. – 456 с.
8. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест; пер. с англ. С. Памфилова, Н. Брагиной; под ред. П. Миронова; Стокгольмская школа экономики. - 3-е изд. - М.: Манн, Иванов и Федоров, 2013. - 760 с.
9. Білоблосцький Д.М. Маркетингові стратегії підприємства мобільного зв'язку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Д.М. Білоблосцький; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. - К., 2015. - 19 с.
10. Богатирьов А.М. Організація інноваційного розвитку оператора

мобільного зв'язку / А.М. Богатирьов, Є.В. Грязних // Проблеми економіки та управління: вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економ. та упр. – 2018. – №628. – С.393-398.

11. Богиня Д. Структурна перебудова економіки в умовах глобалізації та інформатизації / Д. Богиня, Г. Волинський // Економіка України. – 2013. – №7. – С. 19-27.

12. Бурчакова М.А. Управление качеством : учеб. пособие / М. А. Бурчаков, М.Ф. Мизинцева. – Москва : Изд-во Российского университета дружбы народов, 2014. – 200 с.

13. Вакуленко А. В. Управління якістю: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / А. В. Вакуленко / Київський національний економічний ун-т – К.: КНЕУ, 2014. – 168 с.

14. Васильев Г.А. Поведение потребителей / Г.А. Васильев. - М.: ИнфраМ, 2013. - 423 с.

15. Волк І.В. Ефективність стратегій розвитку мобільного зв'язку в Україні: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 / І.В. Волк; Київ. міжнар. ун-т цив. авіації. – К., 2016. – 19 с.

16. Воробієнко С.П. Економіка телекомунікацій: навч. посіб. / С.П. Воробієнко, В.М. Гранатуров, Л.А. Захарченко, І.В. Литовченко, В.М. Орлов; ред.: В.М. Орлов; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса, 2014. – 511 с.

17. Галан Л.В. Підходи щодо формування тарифів на послуги мобільного зв'язку нового покоління / Л.В. Галан // Економічний вісник. - Переяслав-Хмельницький. - 2018. - Вип. 5. - С. 418- 421.

18. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навчальний посібник. / Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. – К.: «Фірма ІНКОС». Центр навчальної літератури, 2013. - 255 с.

19. Голубев А.К. Рынок услуг связи Украины. Учебное пособие для студентов неэкономических специальностей по дисциплине «Экономика отрасли связи» / А.К. Голубев– Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2015. – 224 с.

20. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних

компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – К.: Кафедра, 2012. – 317 с.

21. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. / В.М.Гранатуров, І.В. Литовченко, І.А. Кораблінова; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – К. : Кафедра, 2013. – 255 с.

22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

23. Доманцевич Р.І. Основи стандартизації, метрології та управління якістю / Р.І. Доманцевич. – К. : Укоопосвіта, 2013. – 219 с.

24. Жадан О. В. Основи управління якістю: Навч.-метод. посібник / О. В. Жадан, А. В. Кретьова, Г. М. Сичов. – Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2012. – 99 с.

25. Зенкін А. С. Стандартизація та управління якістю: навч. посібник / А. С. Зенкін, Хімічева Г. І., Єфіменко Н. А., Соловйов В. М.. / Черкаський національний ун-т ім. Богдана Хмельницького. –Черкаси : ЧНУ ім. Б.Хмельницького, 2013. – 171 с.

26. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / Под ред. С. Д. Ильенковой. -2-е изд. ,перераб.и доп - Москва : Юнити-Дана, 2014. - 334 с.

27. Информационные технологии управления: учеб. пособие для вузов / Г. А. Титоренко. – М.: Издательство “ЮНИТИ-ДАНА”, 2013. – 439 с.

28. Исикава К. Экономические методы управления качеством / К. Исикава Москва : Экономика, 2011. - 216 с.

29. Исикава К. Японские методы управления качеством. / К. Исикава. – М. : Экономика, 2010. – 215 с.

30. Иванов В.О. Способи підвищення якості системи мобільного зв'язку / В.О. Иванов // Електроніка та системи управління. - 2018. - № 2. - С. 91- 98.

31. Кальченко В.М. Маркетинг послуг: навч. посібник / Кальченко В.М. – К: КНЕУ, 2016. – 360 с.

32. Кислицин В. О. Розвиток системи управління якістю на підприємстві: [монографія] / В. О. Кислицин. – Донецьк: Інститут економіки промисловості; НАН України, 2013. – 188 с.
33. Князева Н.О. Модель поведінки споживача послуг зв'язку в залежності від рівня послуг / Н.О. Князева // Науковий вісник ОДЕУ. – 2017. - № 17 (95). - С. 42-48.
34. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / Кобиляцький Л.С. – К.: Зовнішня торгівля, 2013. – 304 с.
35. Койфман Ю.І. Принципи, методи та досвід роботи у сфері забезпечення якості та сертифікації. Система якості, правила сертифікації та акредитації : посібник / Ю.І. Койфман. - Львів - Київ, 2013. - 349 с.
36. Колесникова А. Ю. Модели поведения потребителей : возможности прогнозирования спроса / А. Ю. Колесникова // Сб. науч. тр. Новосибирского гос. техн. ун-та. - Новосибирск, 2013. - № 1 (59).- С. 117 - 122.
37. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст] : навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2013. – 378 с.
38. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2012. – 352 с.
39. Кумэ Хитоси. Статистические методы повышения качества. / Хитоси Кумэ. – М. : Финансы и Статистика, 2011. – 304 с.
40. Куць В.Р. Методи оцінки рівня якості продукції / В.Р. Куць // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2016. – № 56. – С. 130–133.
41. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулигин; 2-е изд.; пер. с англ. под ред. В.Б. Копчанова. - СПб.: Питер, 2014. - 720 с.
42. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. - Київ : Атака, 2012. - 584 с.
43. Методика оцінки витрат на якість. М010-2003: Методичний посібник / Держспоживстандарт України. Інститут з питань управління якістю та

довкіллям / О. Г. Топольницький (заг.ред.). – К. : ДП УкрНДНЦ, 2013. – 24 с.

44. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О. І. Момот. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. - 368 с.

45. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук / Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2015. – 137 с.

46. МТС Україна змінює бренд і стає Vodafone / Економічна правда. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/news/2015/10/16>.

47. Никитин В. А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. / В. А. Никитин. – СПб. : Питер, 2012. – 272 с.

48. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 345 с.

49. Орлов В. Н. Вдосконалення організаційної структури і фінансів галузі зв'язку України: Навчальний посібник. / В. Н. Орлов – Одеса, 2014 236 с.

50. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции: Учеб. пособие. / П. А. Орлов. – Харьков: ИНЖЭК, 2014. – 304 с.

51. Основи комплексного управління якістю (ТрМ) / С. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак; за ред. Н.В. Мережко; пер. з пол. – Київ : КНТЕУ, 2016. - 288 с.

52. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: для самостійного вивчення [Текст]: навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів)/ Г. В. Осовська, О. А. Косовський. – Київ : Кондор, 2013. - 376 с.

53. Офіційний сайт «Lifecel». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/istoriia.

54. Офіційний сайт «Інтертелеком» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intertelecom.ua/aboutcompany>.

55. Офіційний сайт «Київстар». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today.

56. Офіційний сайт оператора «Vodafone - Украина» [Електронний ресурс].

- Режим доступу: <https://www.vodafone.ua/>

57. Петруня Ю.С. Маркетинг: навч. посібник / Петруня Ю.С. – К.: Знання, 2012. – 325 с.

58. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / Піддубний І.О., Піддубна А.І. – Харків: ВД - ІНЖЕК, 2014. – 264 с.

59. Погайдак А. Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А. Б. Погайдак // Сталій розвиток економіки - 2017. - № 1 (11) - С. 41-48.

60. Про “Vodafone” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.vodafone.ua/>

61. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

62. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-ХІІ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

63. Про національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР зі змінами і доповненнями – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=74%2F98-%E2%F0>.

64. Про Національну систему конфіденційного зв'язку : Закон України від 10.01.2002 №2919-ІІІ [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

65. Про телекомунікації : Закон України від 2003 № 1280-ІV [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>

66. Пушкар М. Р. Менеджмент: теорія та практика : Підручник для студентів вищ. навч. закл./ Р.М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. - 3 - є вид., перероб. і доп. - Тернопіль : Карт-бланш, 2015. - 486 с.

67. Рейтинговий обзор и исследование рынка мобильной связи Украины 2016–2017 / Expert & Consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://www.encint.com/tag/мтс_mts.

68. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. - Харьков : Фактор, 2014. - 544 с.

69. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. - Київ : центр учбової літератури, 2013. – 415 с.

70. Скулиш М.А. Метод оцінки якості обслуговування інформаційних потоків в мережах зв'язку: автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.12.02 / М.А. Скулиш; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К., 2013. - 22 с.

71. Смірний А.С. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку операторів мобільного зв'язку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2018/Economics/29829.doc.htm.

72. Сокол П. М. Маркетингове дослідження конкурентоспроможності послуг зв'язку мобільних операторів України [Електронний ресурс] / П. М. Сокол, Г. О. Гребеньова. – Дніпро. - 2018. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2018_27/Stati/10PDF.pdf.

73. СОУ 64.2–00017584–006:2009 Телекомунікаційні послуги. Телекомунікаційні мережі рухомого (мобільного) зв'язку загального користування Показники якості. Методи випробування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dstszi.gov.ua/dstszi/doccatalog/document_FDA

74. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / за ред. Л. І. Федулової/ Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декшлок, С. В. Ковальчук. -Київ :Центр учбової літератури, 2012. - 533 с.

75. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посібник для ВНЗ / Г. М. Тарасюк. - К. : Каравела, 2014. - 400 с.

76. Тихвинский В.О. Управление и качество услуг в сетях GPRS/UMTS. - М.: Эко-Трендз, 2017. - 400 с.

77. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М. : Экономика, 2013. – 186 с.

78. Фокс М. Дж. Введение в обеспечение качества / М. Дж. Фокс / пер. с

англ. под общ. ред. проф. В. И. Азарова. – М.: Фонд «Европейский центр по качеству», 2010. – 118 с.

79. Хил Найджел. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО-9000 / Найджел Хил. - Москва : Технология, 2014. - 192 с.

80. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. 5-е изд. / Г.А. Черчилль, Т.Д. Браун. - М.: Питер, 2017. - 704 с.

81. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. / М. І. Шаповал. – К. : Знання, 2014. – 471 с.

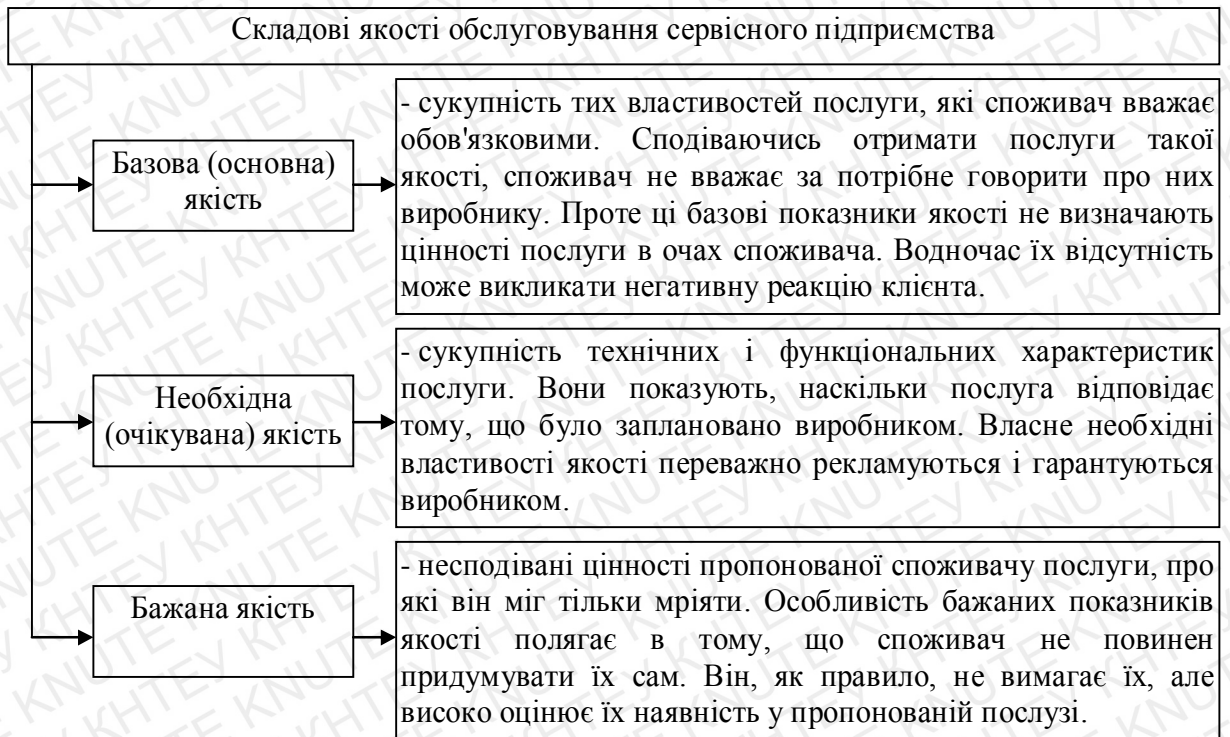
82. Шемаева Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія . / Л.Г. Шемаева – Харків : ХНЕУ, 2012 . - 240 с.

83. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. - 2017. - № 6. - С. 22-25.

ДОДАТКИ

Найважливіші характеристики обслуговування, як основа для формування його якості	
Надійність	- визначається як здатність персоналу дійсно надати обіцяну послугу;
Завбачливість	- готовність допомогти клієнту і без затримки надати послугу;
Насправді клієнт не завжди правий	- якщо сервісне підприємство буде це доводити, то втратить клієнта;
Довірливість	- вміння персоналу викликати довіру;
Доступність	- легкість налагодження стосунків з персоналом обслуговування;
Комунікативність	- здатність забезпечити таке обслуговування, яке виключить непорозуміння між персоналом і клієнтами завдяки тому, що необхідна інформація буде надаватися клієнтам вчасно і без додаткового прохання з їхнього боку;
Уважне ставлення	- індивідуальне обслуговування та уважність, які підприємство проявляє до клієнта.

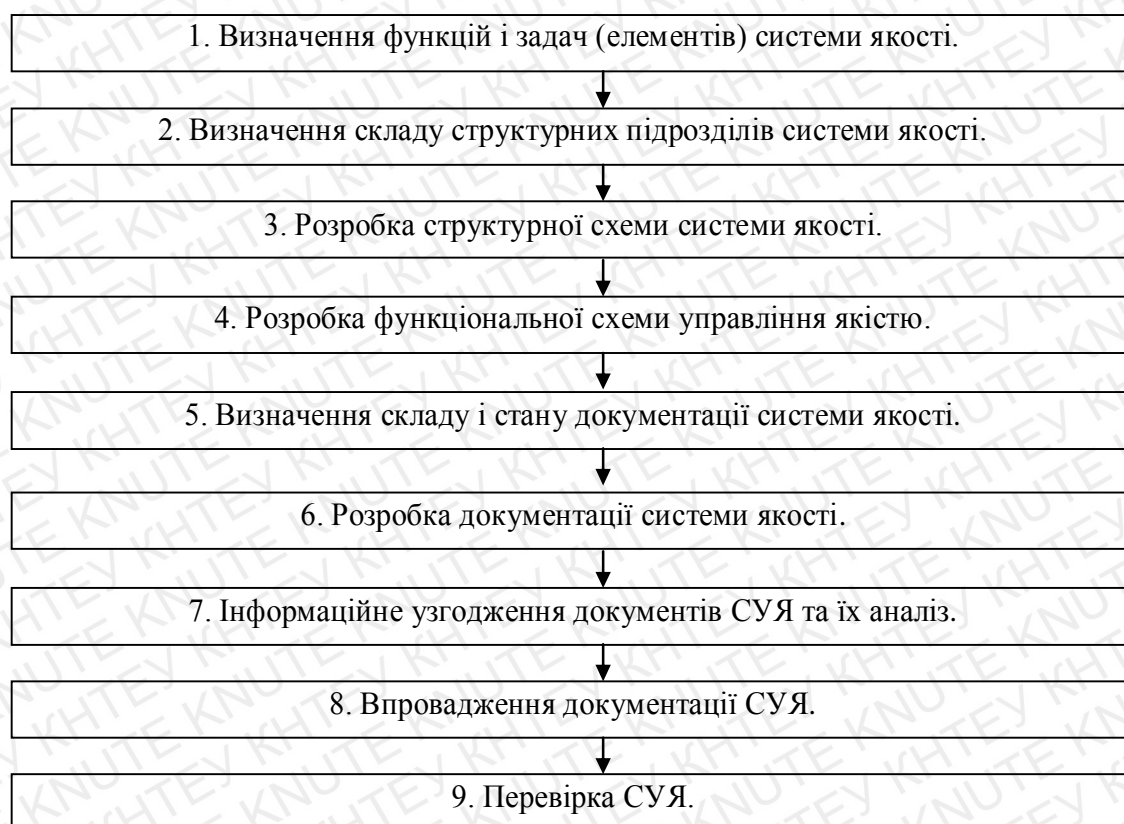
Найважливіші характеристики обслуговування,
як основа для формування його якості [45, с.61]



Складові якості обслуговування сервісного підприємства [13, с.37]

Методи оцінювання якості обслуговування	
1. Методика SERVQUAL	Рівень якості можна визначити як її стан, описаний вартостями окремих ознак і властивостей, що створюють послугу.
2. Метод виміру якості SERVPERF	Є спрощеною версією SERVQUAL, який оминає частину, що стосується очікувань.
3. Метод Critical Incidents Technique (CIT)	Прийом критичних інцидентів, що ґрунтується на подіях, до яких належить аналіз складених скарг (рекламацій) і/або вимушених скарг.
4. Mystery shopping	Метод, який використовує прийом спостереження з таємною участю, в межах якого анонімний інспектор-контролер з великим досвідом видає себе за клієнта і робить контрольну купівлю послуг.
5. Діаграма Ісікави	Графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі.
6. Метод «таємного покупця»	Метод анонімної оцінки якості обслуговування споживачів, роботи обслуговуючого персоналу, дотримання персоналом стандартів роботи та оцінки якості продуктів і послуг за допомогою спеціальних перевіряючих, які виступають в ролі покупців / споживачів.
7. Концепція «очікування мінус сприйняття»	Сприйнятна якість обслуговування визначається розбіжністю між очікуваннями споживача і реально сприйнятою якістю. Коли очікування перевищують сприйнятий рівень обслуговування, клієнти відчують незадоволеність і оцінюють обслуговування як неякісне.
8. Метод індексу задоволеності споживачів (CSI)	Індекс, що розраховується на основі методу особистих інтерв'ю дозволяє виявляти причини й фактори задоволеності споживачів та їхньої лояльності.

Методи оцінювання якості обслуговування на підприємстві [59, с.45]



Етапи комплексної системи управління якістю обслуговування на підприємстві

[44, с.337]

Права споживачів послуг (абонентів) у забезпеченні належного рівня обслуговування
ПрАТ «ВФ Україна»

1. Своєчасно отримувати замовлені Послуги.

2. Замовляти та користуватися на свій вибір послугами, які пропонує Оператор, згідно зі встановленими Оператором тарифами, враховуючи при цьому технічні можливості кінцевого обладнання Абонента.

3. Безоплатно обирати будь-який інший доступний для підключення тарифний план на момент запровадження Оператором змін умов надання послуг, тарифів, тарифних планів на послуги (пакетів послуг), що надаються Абонентові.

4. Відмовитись від Договору/Угоди укладеної у письмовій формі у разі незгоди із зміною умов надання послуг, тарифів, тарифних планів на послуги (пакетів послуг), звернувшись до Оператора особисто або через уповноваженого представника з письмовою заявою про відмову від послуг.

5. Отримувати безоплатно вичерпну інформацію про зміст, якість, вартість та порядок надання послуг.

6. Безкоштовно за письмовою заявою – претензією отримувати розшифровку (детальний рахунок) нарахованої до сплати суми за той розрахунковий період, до якого Абонент має претензію.

7. На відшкодування збитків, заподіяних унаслідок невиконання чи неналежного виконання Оператором обов'язків, передбачених Договором/Угодою або законодавством.

8. Вибір тарифу, тарифного плану, встановленого Оператором, зміну переліку послуг (пакетів послуг), скорочення переліку послуг або припинення надання послуг у порядку, встановленому Договором/Угодою або законодавством.

9. Зміна тарифного пакета відбувається за бажанням Абонента у будь-який робочий день місяця, за винятком останнього календарного дня місяця. Вартість послуги зміни тарифного пакета визначається чинними тарифами Оператора.

10. Абонент має право змінити розмір постійної частини кредитного ліміту, звернувшись з письмовою заявою до Центру обслуговування (магазину) Оператора.

11. Абонент має інші права передбачені законодавством, Договором/Угодою та Умовами користування.

Права споживачів послуг (абонентів) у забезпеченні належного рівня
обслуговування ПрАТ «ВФ Україна» [56]

Основні обов'язки Оператора у забезпеченні належного рівня обслуговування
ПрАТ «ВФ Україна»

1. Скорочувати перелік послуг у разі відсутності коштів на особовому рахунку Абонента або досягнення визначеної договором суми, крім послуг, які надані на певний період згідно з умовами тарифного плану.

2. Надавати безоплатно Абоненту інформацію про надання та отримання замовлених ним послуг: зміну умов надання послуг, зміну тарифів на послуги (пакети послуг), зміну кредитного ліміту та інші відомості відповідно законодавства та умов Договору/Угоди.

3. Інформувати Абонента за сім календарних днів про зміну тарифів, впровадження нових послуг та умов надання послуг Оператора у засобах масової інформації або на сайті www.vodafone.ua.

4. У випадку зміни умов надання послуг, тарифів, тарифних планів на послуги (пакети послуг), що надаються Абонентові, надсилати повідомлення, в якому зазначається інформація про зміни, дату і строк їх запровадження з посиланням на веб-сайт та/або номер телефону.

5. Протягом 30 (тридцяти) календарних днів від дня письмового оформлення припинення дії Договору/Угоди надати Абоненту остаточний розрахунок.

6. Надати доступ до власних інформаційно-довідкових телефонних служб, а також інформаційно-довідкових телефонних служб інших операторів на умовах та згідно з Тарифами, встановлених цими операторами.

7. Оператор має інші права передбачені законодавством, Договором/Угодою та Умовами користування.

8. Забезпечувати захист персональних даних Абонента у відповідності до чинного законодавства України.

Основні обов'язки Оператора у забезпеченні належного рівня обслуговування
ПрАТ «ВФ Україна» [56]

Аналіз основних показників системи управління якістю обслуговування
споживачів ПрАТ «ВФ Україна» у 2015-2017 рр., % [56]

Показники та параметри якості послуг	Рівень, встановлений ЦОВЗ	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Послуги фіксованого телефонного зв'язку:				
Відсоток заяв на підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за нормований час	Не менше 90	100	100	100
Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час	Не менше 65	88	97	97
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	Не більше 1	0,19	0	1
Відсоток неуспішних викликів для міжміських викликів	Не більше 10	4,92	0,07	5,41
Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів	Не більше 5	1,77	7,15	2,66
Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги (СЕД)	Не більше 5	0	3,43	0
Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови	Не менше 85	100	100	100
Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом відповіді до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора	Не менше 90	100	100	100
Послуги рухомого зв'язку:				
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	Не більше 1	0,037	0,002	0,002
Відсоток неуспішних викликів для національних викликів	Не більше 10	1,28	0,54	0,50
Відсоток встановлених з'єднань, які закінчилися передчасним роз'єднанням не за ініціативою абонента для національних з'єднань	Не більше 5	0,5	0,38	0,29
Коефіцієнт недоступності мережі	Не більше 0,05	0	0	0
Відсоток неуспішних спроб приєднання до мережі з комутацією пакетів	Не більше 10	5,15	1,90	0,23
Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови	Не менше 70	91,74	95,08	95,60

Продовження додатку 3

Відсоток текстових повідомлень SMS, що відповідають нормам за часом доставки від кінця до кінця	Не менше 80	99,95	99,60	99,60
Відсоток недоставлених текстових повідомлень SMS	Не більше 5	0,5	0,02	0
Послуги із доступу до Інтернету				
Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	Не більше 1	0,0016	0,002	0,001
Відсоток успішних реєстрацій у мережі для послуг із доступу до Інтернету	Не менше 90	100	99	99,92
Час затримки передачі даних в один бік для послуг із доступу до Інтернету, мс.	Не встановлено	0,04	0,04	0,03
Відсоток відмов реєстрації у мережі для послуг із доступу до Інтернету	Не більше 10	0,56	0,93	0,08

Результати змін і одержувані економічні ефекти категорії підвищення доходів від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone Україна»

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Єдина база клієнтів не ведеться. Можливості сегментації за різними показниками відсутні	Сегментація клієнтів	Зростання продажів за рахунок фокусування на дохідних / прибуткових клієнтах	Підвищення доходів компанії за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів і пропозиції їм кращої споживчої цінності Підвищення доходів компанії за рахунок крос-продажів
Просування продуктів ведеться без аналізу ефективності взаємодій по ланцюжку	Вибір каналів і оптимального ланцюжка просування	Зниження витрат в каналах і ланцюжках просування	Підвищення доходів компанії за рахунок вибору оптимального каналу в співвідношенні цінність для нас і цінність для клієнта / вартість Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності учасників каналів просування
Функціональна структура організації, немає відповідальних за відносини з клієнтами та	Оптимізація організаційної структури	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок можливості управління відносинами Підвищення доходів компанії за рахунок підвищення якості обслуговування і оптимізації орг. структури
Система мотивації персоналу не орієнтована на цілі клієнтської стратегії компанії.	Створення нової системи мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення доходів компанії за рахунок збільшення крос-продажів, збільшення життєвого циклу клієнта або досягнення інших цілей у залежності від обраної стратегії
Персонал не забезпечений інформаційними засобами і не навчений взаємодії з клієнтами	Підготовка персоналу	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів Підвищення задоволеності персоналу
Дані про клієнтів не систематизовані, у співробітників	Створення єдиної бази даних, бази знань	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів Підвищення задоволеності персоналу

немає можливості доступу до бази знань		Поліпшення інформаційної підтримки процесів	
Немає інструментів для планування і прогнозування продажів	Планування та прогнозування продажів	Підвищення виходу (прибутковості) поточних продажів	Поліпшення якості управління Підвищення доходів компанії за рахунок можливості більш своєчасних і якісних керуючих впливів
Управлінські рішення приймаються без урахування показників по роботі з клієнтами	Управління по клієнтським показникам	Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів за рахунок націленості процесів і їх результатів на поліпшення роботи з клієнтами

Результати змін і одержувані економічні ефекти категорії скорочення витрат від впровадження «Аналітичного CRM» у взаємовідносинах з клієнтами «Vodafone

Україна»

Стан до впровадження	Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Немає інструментів для управління процесами	Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності продажів Підвищення якості і швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення доходів компанії за рахунок збільшення відсотка успішних угод
Обробка контактів і заявок ведеться вручну	Автоматизація обробки контактів і запитів, створення системи самообслуговування	Підвищення продуктивності співробітників	Підвищення доходів компанії за рахунок зниження витрат на операції Підвищення доходів компанії за рахунок можливості збільшення кількості обслуговуваних потенційних і поточних клієнтів (наприклад, через організацію активних продажів)
Співробітники і клієнти мають слабе уявлення про стан виконання замовлень	Автоматизація процесу виконання замовлень	Скорочення часу виконання замовлень	Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності клієнтів
Співробітники отримують інформацію з розрізнених джерел і витрачають значні зусилля на її отримання	Ведення єдиної бази даних по поточним і потенційним клієнтам	Скорочення часу на пошук нових потенційних клієнтів	Скорочення часу на пошук інформації по клієнтам Підвищення доходів за рахунок можливості обслуговування більшої кількості клієнтів Підвищення доходів за рахунок підвищення задоволеності співробітників

Основні функції служби Service Desk, що планується до впровадження у ПрАТ «ВФ Україна»	
→	- відповідь на дзвінки, забезпечення точки контакту з клієнтами;
→	- реєстрація та подальший супровід інцидентів, скарг і запитів;
→	- інформування клієнтів про поточний статус запиту та хід робіт щодо нього;
→	- виконання початкової оцінки запиту, спроба самостійного його вирішення, або переадресування, відповідно до угоди про рівень обслуговування (SLA);
→	- процедури моніторингу та ескалації згідно SLA;
→	- контроль поточного стану наданих послуг, різних систем, задіяних у наданні послуг, ідентифікація очікуваних проблем та превентивне їх усунення;
→	- управління життєвим циклом інциденту, включно з підтвердженням про його усунення, закриття інцидентів та узгодження факту закриття з клієнтом;
→	- спільне з клієнтами планування та здійснення короткотривалих змін рівнів окремих послуг;
→	- координація взаємодії допоміжних служб і «зовнішніх» партнерів;
→	- надання управлінської інформації та вироблення пропозицій щодо поліпшення обслуговування;
→	- ідентифікація проблем (причин виникнення інцидентів);
→	- інформування про необхідність навчання та тренінгів клієнтів;
→	- інформування про необхідність вдосконалення послуг.

Основні функції служби Service Desk, що планується до впровадження у ПрАТ «ВФ Україна»