

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування програми підвищення якості надання послуг  
організацією»**

(за матеріалами ТОВ «СЕРВІС ГАЗ УКРАЇНА», Київська обл.,  
Києво-Святошинський р-н, м. Вишневе)

Студента 4 курсу 10 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Кузьменка Володимира  
Павловича

Науковий керівник:  
кандидат технічних наук,  
доцент

Безус Алла  
Миколаївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЄЮ...</b>	6
1.1. Теоретичні підходи до формування якості надання послуг організації.....	6
1.2. Методика формування програми підвищення якості надання послуг організації .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «СЕРВІС ГАЗ УКРАЇНА»</b> .....	15
2.1. Профіль діяльності організації.....	15
2.2. Дослідження ефективності програми підвищення якості надання послуг організації.....	23
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «СЕРВІС ГАЗ УКРАЇНА»</b> .....	34
3.1. Рекомендації щодо формування програми підвищення якості надання послуг організації.....	34
3.2. Прогнозування основних показників діяльності організації внаслідок впровадження програми.....	39
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	42
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	45
<b>ДОДАТКИ</b> .....	49



## ВСТУП

**Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.** На сьогоднішньому етапі розвитку України, зокрема, у сфері обслуговування, відмічається нарощення виробничих потужностей. Проте, багато організацій не мають змоги досягти ефективного господарювання через налагодження прибутковості, що обумовлене відсутністю стратегічного мислення і якісних конкурентних послуг. З метою виведення підприємства на істотно новий щабель необхідно зміцнювати конкурентоспроможність організації за рахунок змінювання підходів при управлінні підприємством. Важливо, що як раз якість надаваних послуг збільшує конкурентоздатність організації. При неякісному наданні послуг відбувається відштовхування покупців від підприємства. Актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи заключається у визначенні якісних компонентів конкурентоспроможності сфери послуг з діагностики встановленого газового обладнання автомобілів, за рахунок яких підприємство змогло б на постійній основі функціонувати з переважаючими перевагами над своїми конкурентами, що, в свою чергу, принесе кількісне збільшення обсягів наданих послуг, а також як наслідок і максимізує прибуток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Якість надання послуг вивчається науковцями окремо від конкурентоспроможності. Серед них є зарубіжні вчені: Г.Л. Азоєв, М.В. Акуліч, Г.Л. Багієв, І.Б. Гурков, І.В. Зорін, Р.А. Фатхутдінов, а також українські науковці: Л.В. Балабанова, А.Є. Воронкова, Ю.Б. Іванов, Л.А. Мороз, З.Ф. Петряєва тощо. Більше увага приділяється промисловим підприємствам, особливо в частині конкурентоспроможності продукції. Проблеми оцінки якості залишаються недостатньо вивченими, існує потреба у виділенні підходів до їх оцінки та нарощення.

**Мета і завдання дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування

програми якості надання послуг організацією та вироблення практичних рекомендацій щодо забезпечення її ефективного функціонування.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- вивчити теоретичні підходи до формування якості надання послуг організацією;
- дослідити методику формування програми підвищення якості надання послуг організацією;
- навести профіль діяльності організації;
- провести дослідження ефективності програми підвищення якості надання послуг організацією;
- розробити рекомендації щодо формування програми підвищення якості надання послуг організацією;
- здійснити прогнозування основних показників діяльності організації внаслідок впровадження програми.

**Об'єкт дослідження** – процес формування програми підвищення якості надання послуг організацією.

**Предметом дослідження** є теоретично-методичні засади та практичні аспекти процесу формування підвищення якості надання послуг організацією.

**Перелік методів дослідження.** Розв'язання поставлених завдань у роботі забезпечене використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: метод системного аналізу (наявних аспектів управління якістю наданих послуг), логічного узагальнення (при визначенні критеріальних визначень), статистичних методів аналізу (дослідження галузевого ринку, на якому працює організація), експертних оцінок (для узагальнення результатів експертного опитування); економічних розрахунків (для визначення ефективності функціонування Програми формування підвищення якості наданих послуг).

**Практична значущість результатів дослідження** полягатиме у розробленні практичних рекомендацій з удосконалення процедур побудови



Програми формування підвищення якості наданих послуг ТОВ «Сервіс газ Україна», її організаційного забезпечення та підвищення результативності функціонування.

**Інформаційною базою дослідження** становлять законодавчі та нормативні акти України, вітчизняні та міжнародні стандарти якості ISO 9000:2015, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем якості наданих послуг, практичні матеріали досліджуваної організації.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 150 сторінок тексту, в т.ч. 44 сторінок основного тексту, 16 додатків, викладених на 101 сторінці, 13 таблиць та 9 рисунків, список літератури складається з 30 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Теоретичні підходи до формування якості надання послуг організацією

Головною характеристикою конкурентоздатності організації сфери обслуговування виступає фактор забезпеченості високим рівнем якості наданих послуг. Специфіка послуг проявляється у невідчутності, невіддільності від джерел, непостійності якості, небереженості, вимагаючи особливого підходу до вивчення їхньої якості. Не менш важливим є специфіка галузі, в якій надаються послуги [5].

Синонімічними вважаються поняття якості послуг, якості сервісу та якості обслуговування. У табл. 1.1 запропоновано до розгляду вибіркові погляди вчених на сутність згаданих понять.

Таблиця 1.1

#### Узагальнення поглядів різних науковців на визначення якості наданих послуг організацією

Вчені	Наукове бачення сутності «якість послуг», «якість наданих послуг»
Біла К.О.	«Якість у сфері послуг – це насамперед задоволенні клієнта сервісним обслуговуванням, а якість послуг – це послуга, що відповідає потребам гостя. Рівень якості сервісу залежить від ступеня збігу представлення клієнта та бажаного обслуговування в готелі. Таким чином, рівень сервісу та якості послуг є основою стратегії функціонування будь-якого підприємства в індустрії гостинності, так і всієї галузі в цілому» [8, С. 8]
Дикань В.В.	«Якість послуг, можемо визначити, як набір її характеристик, які визначають певний ступінь задоволення потреб споживачів. Відповідно для кожного рівня потреб розробляється послуга відповідної якості, що дозволяє їх стандартизувати» [5, С. 97].
Петренко Н.О.	«Якість послуг визначає проходження підприємством трьох ступенів. Перший – це підбір персоналу і його підготовка. Другий – стандартизація процесу надання послуг в організації. Як правило, компанія розробляє план надання послуг, процес, який спрямований на виявлення вузьких місць. По-третє, контролювати ступінь задоволеності клієнтів послугою шляхом аналізу скарг і пропозицій, вивчення переваг клієнтів» [17].



Вчені	Наукове бачення сутності «якість послуг», «якість наданих послуг»
Шамільян К.С.	«Якість є головною складовою конкурентоспроможності, яка визначає її рівень» [26, С.172].
Шестірко А.А.	«Оцінка якості продукції (товарів) відрізняється від оцінки якості послуг. Споживачі розглядають якість сервісу не тільки як результат (отримання товару або послуги), але і як сам процес надання цієї послуги і характер того, що відбувається при взаємодії. Дані аспекти мають певну цінність для клієнтів, тому в сфері послуг потрібна вища ступінь індивідуалізації продукту відповідно до вимог споживачів» [28, С. 142].

Після здійснення аналізу вказаних визначень, автор приходить до висновку розуміти під якістю наданих послуг «набір її характеристик, які визначають певний ступінь задоволення потреб споживачів». Погляди вчених при оцінці сутності якості наданих послуг поділяються на виробничий (оцінювання якості, порівнюючи фактичні показники наданих послуг (час очікування, час обслуговування) з плановими) і споживчий (споживча користь від послуги).

На процес формування якості надання послуг впливає ряд факторів: матеріального і технічного оснащення; рівня обслуговування; робота персоналу. Одним з важливих факторів, як відомо, являється якість при обслуговуванні, якою передбачено використання стандартів якості, сертифікації послуг, навчання персоналу на кожному з етапів господарської діяльності. Структурно-функціональну модель системи управління якістю надання послуг організацією продемонстровано на рис. 1.1.

Управління якістю послуг ґрунтується на ґрунті менеджменту якості, який використовує ефективні заходи й інструменти покращення якості послуг, охоплюючи не тільки матеріально і технічну складові організації, а також і організаційно-соціальний аспект. Стандарти якості ISO регулюють відносини між виробником (продавцем) і споживачем (клієнтом, покупцем), а концепція TQM призначена для внутрішніх потреб виробника. Концепція стандартів ISO дає можливість з'ясувати, що необхідно робити для забезпечення якості, а концепція TQM – як зробити.



**Рис. 1.1. Структурно-функціональна модель системи управління якістю надання послуг організацією [17]**

Бажаним є використання системного підходу з охопленням організаційної, економічної, соціальної підсистем організації. В умовах сучасності діяльність підприємства вимагає визначати можливий невідповідності та усувати їх за рахунок саме покращення якості послуг (якості обслуговування). В сукупності всі показники якості формують



конкурентоспроможність організації, що дає можливість їй ефективно вести господарську діяльність серед підприємств-аналогів та мати переваги.

Найприйнятнішою виділяють систему оцінки властивостей послуг по показниках якості, що прописані з чітким обґрунтуванням міжнародними й національними стандартами та технічними умовами [1]. А перспективним напрямом удосконалення системи формування якості надання послуг організацією виступає сертифікація.

Практика інших країн демонструє те, що сертифікація надання послуг обов'язкова при функціонуванні організацій. В свою чергу, в Україні, на жаль, відсутня єдина система стандартизації надання послуг. Критерії якості надання послуг відображені у національних стандартах:

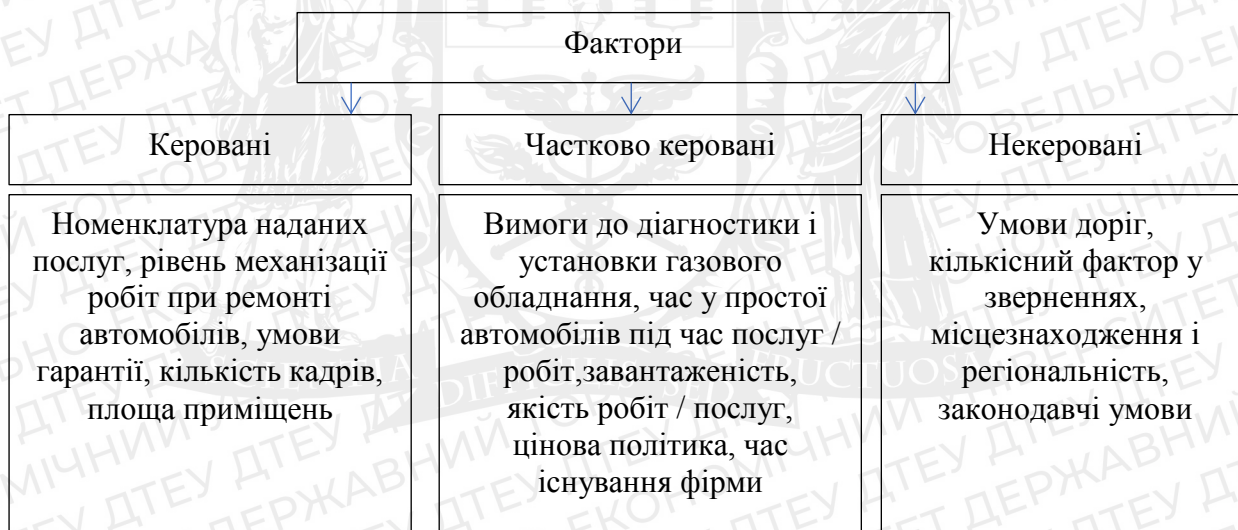
- ДСТУ 2375-94 «Побутове обслуговування населення. Терміни та визначення»;
- ДСТУ 2462-94 «Сертифікація. Основні поняття. Терміни та визначення»;
- ДСТУ 3279-95 «Стандартизація послуг. Основні положення»;
- ДСТУ ISO 9004-2-96 «Управління якістю та елементи системи якості.

Частина 2. Настанови щодо послуг» та інші в залежності від галузі.

Конкурентоспроможність станцій технічного обслуговування (предмет діяльності кваліфікаційної роботи, в частині установки газового обладнання) формується під впливом якості сервісних послуг і задоволеності власників автомобілів. Якісне надання послуг є важливим, що вимагає знання потреб власників автомобілів і орієнтуватись на них. Особливої уваги потребує прийнятний професійний рівень співробітників, культура з рівнем організації технологічних процесів. До того ж швидке якісне задоволення потреб автовласників в обслуговуванні дає переваги порівняно з конкурентами, формуючи позитивну репутацію сервісної майстерні. За оцінками, деякі існуючі автомайстерні не задовольняють діючим правилам і вимогам в частині виробничих приміщень, технологічного обладнання і спеціального інструменту, нормативно-технологічного і інформаційного забезпечення і

кваліфікації персоналу. На сьогодні зростає кількість імпортних автомобілів, що призводить до росту обсягів технічно складних робіт. Недостатність кваліфікації у робітників викликає зниження якості наданих послуг і рівня технічного стану автомобілів, відповідно виведення замовників в майстерні. Так як якість послуг встановлення газового обладнання залежить від кваліфікації робочого персоналу, на який не завжди може вплинути директор, тому якість наданих послуг відноситься до частково керованого фактору [23].

На рис. 1.2 наведені фактори, які впливають на функціонування станцій технічного обслуговування.



**Рис. 1.2. Фактори, які впливають на функціонування автомайстерень [4]**

Отже, формування якості надання послуг організацією є складною і багаторівневою системою, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємств. Система управління якістю наданих послуг повинна гарантувати покупцю задоволення запитів при обслуговуванні на всіх етапах.



## 1.2. Методика формування програми підвищення якості надання послуг організацією

На даний момент існує багато методів оцінки якості надання послуг шляхом проведення традиційних перевірок, інспектування, опитувань, анкетувань, методу експертних оцінок, методу «таємного гостя», методу SERVQUAL, методу SERVPERF. Найпоширенішою є оцінка якості послуг через таємне анкетування. У сучасному менеджменті якості застосовуються універсальні моделі «П'ять М» Ф. Котлера або «Петля якості» Е. Демінга тощо [14].

Метод SERVQUAL, наприклад, використовується для різних видів надання послуг, даючи уявлення про якість послуг як результату споживчого порівняння очікувань і сприйняття за рядом аспектів, які згруповані п'ятьма головними критеріями якості послуги (Додаток А) [5]. Основа методу – алгоритм «Очікування і сприйняття».

Серед маркетингових підходів до оцінки якості наданих послуг виділяють методи діаграмних проектувань, методи точок дотиків, методи споживчих сценаріїв, методи реінжиніринга, методу «Mystery Shopping» (Додаток Б).

Дослідниця Курносова-Юркова О.О. [11] займалась адаптуванням під потреби оцінювання якості послуг методик систем збалансованості показників Каплана Р. і Нортон Д. З метою оцінювання якості послуг було рекомендовано кожній групі показників (фінансових, споживчих, бізнес-процесних та кадрових) оцінити якість надання послуг споживачеві. Після розрахунку всіх запропонованих показників пропонується здійснити узагальнення через інтегральний показник якості послуг.

При здійсненні контролю за різними ресурсами під час формування програми підвищення якості надання послуг (матеріальні, енергетичні, інформаційні, трудові) на вході системи обумовлено якість послуги і визначає її конкурентоспроможність. Використання у діяльності хоча б

частини ресурсів неналежної якості призводить до непродуктивних витрат. З метою оцінки системи контролю за якістю послуг зі встановлення газового обладнання ТОВ «Сервіс газ Україна» використано метод діаграми Парето у другому розділі роботи, який демонструє аналіз причин відхилень від установлених норм.

Діаграма Парето виступає інструментом, що дозволить виявляти головні причини порушень, які викликають найбільші втрати і які потребують ліквідації в першу чергу. Використовуючи діаграму Парето при аналізі і контролі якості формується діаграма за результатами господарювання підприємства для виявлення основної причини зниження якості продукції, а далі в розрізі причин прояву виявлених проблем (або дефектів) формуються можливі варіанти розв'язку. Після впровадження коригувальних заходів, діаграму Парето будують ще раз з перевіркою ефективності дій, які були спрямовані на покращення.

Основа побудови діаграми – контрольні листки як форма для збору даних. Форма побудови діаграм Парето – вертикальний графік у вигляді стовпців: по горизонталі зафіксовані причини у проблемах з якістю в напрямі зменшення, а по вертикалі – кількісний вираз цих спочатку у числовому плані, потім накопиченим значенням. На діаграмі виділяється область прийняття першочергових рішень з ліквідації причин виникнення проблеми, так як їх вплив є суттєвим і породжує помилки. Для побудови вказаної діаграми використано прикладну програму Excel.

Таким чином, провівши аналіз підходів до використання різних методик формування якості послуг робиться висновок, що існує широкий перелік методів, які включають специфічні особливості сфер надання послуг та мають і переваги, і недоліки.

Основним показником ефективно сформованої програми підвищення якості наданих послуг організації є прибуткова стабільність, яка може бути



спрямованою розвивати і розширювати сферу надання послуг, покращувати матеріальну й інформаційну базу, створювати резерви та ін.

Прибуток можливо збільшити завдяки використанню таких методів [21]: знизити витрати на надання послуг; збільшити обсяг та різноманітність послуг, покращивши якість; створити умови для задоволення клієнтів (впровадження маркетингових технологій, інформаційних послуг, моніторинг та з'ясування потреб); розширити асортимент послуг, у тому числі додаткових; проведення маркетингових заходів та поширення рекламної кампанії, у тому числі у соціальних мережах.

Зниження витрат на надання послуг можливе, якщо розроблення нових послуг відбувається завдяки роботі працівників організації, не залучаючи зовнішні організації. Є виняток: при впровадженні автоматизованих систем управління або певного устаткування, з додатковим необхідним обслуговуванням, що в сукупності не можна самостійно ввести в експлуатацію, тому задіюються зовнішні фахівці. Крім того, можливо зменшити витрати за рахунок транспортних, закупівельних (постачальницьких) послуг, якщо підрозділ, що контролює надання послуг, здатний професійно здійснювати контроль за цими заходами і врахувати випадки використання послуг сторонніх організацій, і за можливості робити це за вимоги клієнтів за їхній рахунок, а коли можливо – обійтися власними фахівцями. Тоді важливими стають працівники планових відділів, робота яких пов'язана з економічними службами. В цілому, витрати щодо підтримання якості послуг поділяються за напрямками науково-технічного, управлінського і виробничого спрямування. Виробничі витрати включають в себе матеріальні витрати, технічні витрати, трудові витрати. Складові витрат можна зменшувати або досягати більш якісного їх значення.

Завдяки технологічним інноваціям можна нарощувати обсяги та структуру послуг, що являється реальним способом росту прибутку. Особливо привабливими вони є, якщо включають лише витрати на впровадження.

Щоб задовольнити потреби замовників послуг бажаною є комплексна робота всіх служб організації. Необхідно виділити кілька рівнів взаємодії працівників з покупцями, в обов'язки яких входить покращення якості обслуговування, не вкладаючи значні додаткові кошти:

- управління маркетинговими стратегіями. Включає планування зустрічі, телефонні дзвінки і зв'язок із гостями, які вже користувались послугами організації;

- автоматизоване управління системою результатів звернень, які зафіксовані для проведення аналізу ситуацій, наприклад, покупець відмовляється від покупки із зазначенням коректної причини;

- управління клієнтською системою: з'ясування обраних причин надання переваг замовниками, і всіх договірних умов, що дозволяють надавати індивідуальний пріоритет та забезпечити більш високий рівень сервісу;

- управління програмами лояльності та заохочення постійних покупців і клієнтів. Включає створення в організації системи знижок, бонусів, заохочень постійним клієнтам через видачу преміального сертифікату, як варіант.

Для поліпшення якості надання послуг шляхом формування відповідної програми в організації передбачає залучення фахівців із відповідною базовою освітою, що дасть змогу вирішити кадрові проблеми галузі. Головною метою підприємств є: досягти конкурентної переваги у довгостроковій перспективі, яка забезпечить достатню суму прибутку і постійність економічного росту завдяки поліпшенню якості послуг і розширенню асортименту.

Впроваджуючи автоматизовані системи управління можна досягти полегшення вибору, скорочення витрат, підвищення конкурентоспроможності.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «СЕРВІС ГАЗ УКРАЇНА»

### 2.1. Профіль діяльності організації

На ринку надання побутових послуг в переважній кількості розвиваються невеликі за розміром бізнеси – 30 тис підприємств, на яких працює 300 тис працівників. Ринок на даний час не сформовано, на стадії активного розвитку: обсяг ринку збільшується з 446 млн грн у 2008 році до 1858 млн грн у 2014 році. Стримуючі фактори користування цими послугами є: високі ціни (51%), незадовільна якість (18%), відсутність послуг (8%) у міській та (25%) у сільській місцевості, низький технічний рівень надавачів послуг (16%). Розширення ринку обґрунтовується скороченням рівня платоспроможності населення і відповідним збільшенням попиту на ремонт, індивідуальні замовлення, тощо. На рис. 2.1 наведена кількість юридичних осіб за видами економічної діяльності, що підтверджує превалювання сектору «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів».

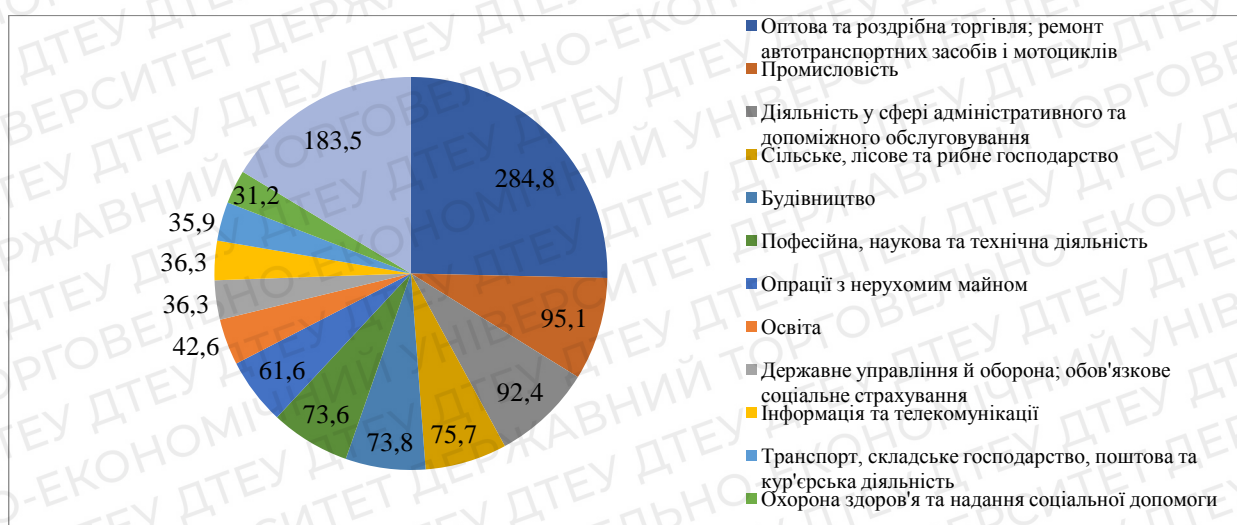
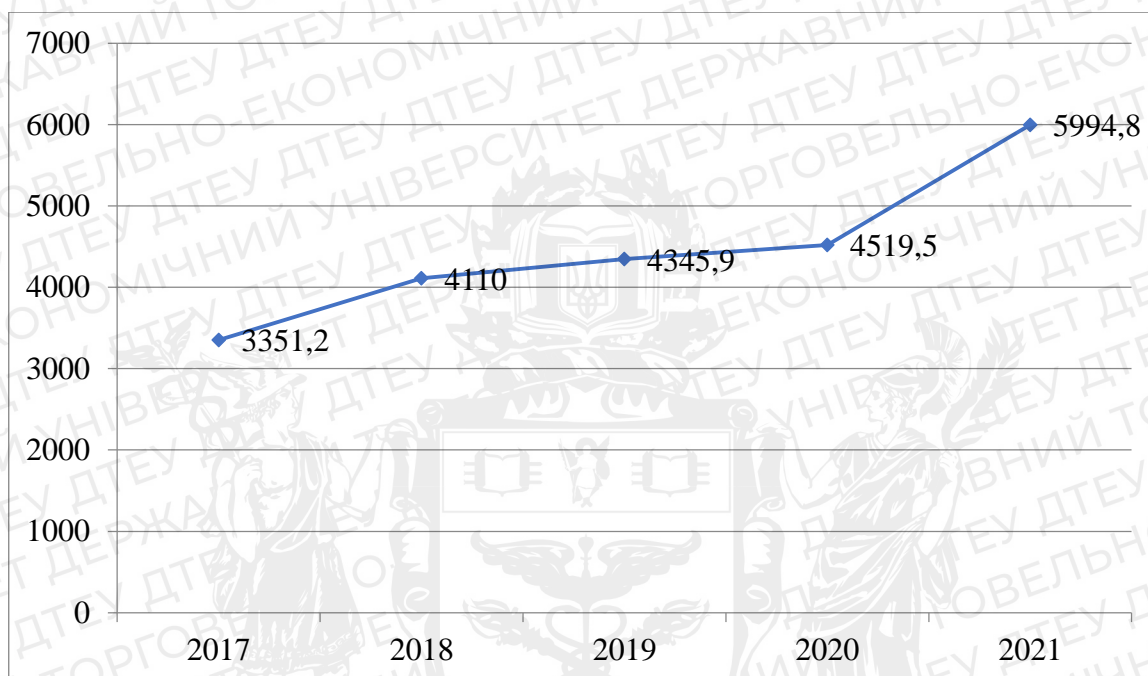


Рис. 2.1. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за видами економічної діяльності в Україні станом на 01.01.2022р., тис од [16]

На рис. 2.2 наведено динаміку кількості наданих послуг підприємствами побутового обслуговування за останні роки, зокрема, технічне обслуговування та ремонт автомобілів та мотоциклів.



**Рис. 2.2. Динаміка обсягів наданих послуг за 2017-2021рр за видом економічної діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», млрд грн [16]**

Обсяг послуг збільшується протягом 2017-2021 років навіть на фоні складної економічної і політичної ситуацій в Україні, що переважним чином викликано розвитком світових економічних процесів.

Якісний компонент, який є об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи, надає перевагу конкурентоспроможності послуг, крім того обов'язково потрібен для існування організації на ринку.

По причині високої конкуренції, бізнес на ринку побутових послуг має рентабельність близько 5..10%. В якості бізнес-моделей для ринку: прикладом диверсифікації є надання послуг, споріднених до якісних послуг, реалізація супутніх товарів; поєднання послуг, створення комплексу



пропозицій декількох послуг; спеціалізація через надання послуг вищої якості в конкретному сегменті.

Основний фактор зростання ринку – підвищення якості послуг.

Організація ТОВ «Сервіс газ Україна» має все, що потрібно для існування на ринку побутових послуг:

1.Приміщення орендовані: з відповідним цільовим призначенням (для автосервісів), у зручному для клієнтів місці.

Відносно наявних приміщень для роботи підприємства, то в 2018 році підписано договір з Бубновим В.В. (власником підприємства) про оренду нежитлового приміщення загальною площею 211,6 кв.м. (гараж), що знаходиться в автокооперативі по будівництву та експлуатації гаражів «Мінський», розташованому за адресою м. Київ, вул. Дегтяренка Петра, 1 (Додаток В). А в 2020р. підписано було договір оренди з Київською міською дитячо-юнацькою спортивно-технічною школою з автотранспорту на нежитлове приміщення площею 89,20 кв.м., яке розміщене в будівлі 3 склад № 9 (м. Київ, вул. Заболотного 15А, буд. 3, склад № 9). Приміщення оренди використовуються організацією згідно КВЕД 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (Додаток Г).

2.Обладнання та інструменти: якісне обладнання, прилади та інструменти відповідно до типу діяльності.

3.Кваліфіковані працівники: з необхідними навичками, сервісноорієнтовані.

4.Ризики. Конкуренція з незареєстрованими підприємцями. Побутові послуги легко надавати на дому або нелегально, відповідно цей сегмент має значну кількість нелегальної підприємницької діяльності.

5.Дотримання рівня якості надання послуг. Без постійного дотримання високого рівня обслуговування та надання послуг існує високий ризик втрати клієнтської бази.

6. Відсутність партнерств. Побутові послуги вимагають постійної активної комунікації для заохочення нових клієнтів та інформаційних партнерів.

7. Діяльність по обслуговуванню, ремонту та підтримці роботи транспортних засобів різного типу, задовільняє потребу клієнта у справному та/або чистому транспортному засобі.

Ложачевська О.М. виділяє такі види автосервісу: дилерський автосервіс (авторизовані центри); автомобільні центри; станції технічного обслуговування автотранспортних засобів; спеціалізовані майстерні [13]. ТОВ «Сервіс газ Україна» відноситься до останньої групи (спеціалізовані майстерні у 2020-2021рр.), що є властивим для групи малих підприємств. Як правило, вони не мають відокремленої території, а приміщення призначені для розміщення технологічного обладнання. Виконують функції, що і станції технічного обслуговування, але досить в менших масштабах: надаються послуги зі встановлення і обслуговування газового обладнання.

ТОВ «Газ сервіс Україна» у власних майстернях не надає послуг шиномонтажу і автомийки, тому ще спеціалізацією є продаж запчастин, обслуговування автомобілів, діагностика встановленого газобалонного обладнання.

В Додатку Д наведено Статут підприємства датований 2019р.

Основний вид діяльності на сьогодні за КВЕД: 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Додаткові види діяльності за КВЕД:

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Додаток Е містить наказ про облікову політику, але він вже є застарілим і вимагає оновлення. З цього документу маємо інформацію, що



облік ведеться автоматизовано в програмі 1С (існує заборона на цю програму на сьогодні).

В Додатку Ж досліджено зовнішнє та внутрішнє середовища ТОВ «Сервіс газ Україна» за бізнес-моделлю «Канвас» [10]. Створена Canvas Business Model допомагає краще пізнати бізнес-процеси організації дослідження ТОВ «Сервіс газ Україна»: підприємство надає обмежений набір послуг автосервісу (спеціалізація на встановленні газового обладнання).

В Додатку З досліджене зовнішнє середовище ТОВ «Сервіс газ Україна» за методикою PESTE. Представлені фактори, які впливають на діяльність фірми: закони і державні органи, постачальники, конкуренти, споживачі.

В Україні суворість законів компенсована необов'язковістю їх виконання: підприємницькою діяльністю займаються без реєстрації; незаконно працюють без касового апарату, що викликає нерівну конкуренцію.

Постачальники є товарними і фінансовими.

Профіль конкурентів при розгляді тільки основних видів діяльності – установку газобалонного обладнання і її обслуговування. Анонімне опитування за телефоном показало, що робота є у кожного конкурента. Оцінено, що ТОВ «Сервіс газ Україна» обслуговує близько 20% ринку установки газового обладнання.

Щодо персоналу, то в кожній майстерні працює по 2-4 особи за профілем діяльності.

Клієнти. При дооснащенні автомобіля газовим обладнанням важливими критеріями є: висока якість наданих послуг, гарантії, асортимент послуг, акуратне поводження з автомобілем, зручне розташування і під'їзду, низька вартість. Роблячи вибір СТО, клієнт керується наступним: чи відвідував раніше і чи залишився задоволеним, враховує думку знайомих, результат бесіди з персоналом, реклама. Всі клієнти хочуть отримувати весь комплекс СТО-робіт.

В Додатку И представлений SWOT-аналіз підприємства, який окреслив коло сильних сторін, слабких сторін, загроз, можливостей організації.

Аналіз зовнішнього середовища демонструє, що організація працює у специфічній галузі, надає послуги, не пов'язані з послугами першої необхідності, тому вони дуже чутливі до коливань у зовнішньому середовищі. Найбільша зовнішня загроза – нестабільність законодавства, нерівність умов конкуренції, небезпечність у коливанні курсу гривні, фінансова жадібність, законодавча захищеність органів ліцензування і сертифікації, некомпетенція органів місцевої влади. При різкому конкурентному рості виникає потреба у пошуку нетрадиційних методів виживання. Проаналізувавши внутрішнє середовища підприємства, виявлено слабкі і сильні сторони. Серед сильних сторін можна виділити: кваліфікація і вік працівників, місце розташування, приємна атмосфера. Слабкі сторони: слабкий менеджмент, поганий стан приміщень, дефіцит оборотних коштів, необхідність у сплаті податків.

З використанням фінансових звітів суб'єкта малого підприємництва (за формами 1-м і 2-м) за 2020, 2021 і 2022 роки (Додаток К) в табл. 2.1 розраховані основні фінансово-економічні показники за останні три періоди діяльності ТОВ «Сервіс газ Україна».

Таблиця 2.1

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сервіс газ Україна» за 2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абс. відхилення (±)		Темп росту 2022/2020, %
				2021-2020	2022-2021	
1.Капітал (станом на 31.12 відповідного року), тис грн	5810,7	5996,6	5437,8	185,9	-558,8	93,58
1.1.Власний капітал:	4287,5	4573,5	4658,9	286	85,4	108,66
-у тому числі власний оборотний капітал	3781,5	4173,1	4185,8	391,6	12,7	110,69
Нерозподілений прибуток	1287,5	1573,5	1658,9	286	85,4	128,85
1.2.Позиковий капітал	1523,2	1423	778,9	-100,2	-644,1	51,14



Продовження табл. 2.1.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абс. відхилення (±)		Темп росту 2022/2020, %
				2021-2020	2022-2021	
2. Ресурси						
2.1. Середньорічна вартість основних засобів за первісною вартістю, тис грн	988,7	928,8	725,1	-59,9	-203,7	73,34
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	4869,9	5450,5	5280,5	580,6	-170	108,43
-у тому числі: запасів	3936,2	4676,6	4216,8	740,4	-459,8	107,13
2.3. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	8	8	-4	0	66,67
2.4. Фонд оплати праці, тис грн	1123,9	797,3	970,7	-326,6	173,4	86,36
3. Економічні показники						
3.1. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг, тис грн	17883,6	8862,7	4954,8	-9020,9	-3907,9	27,71
3.2. Інші операційні доходи, тис грн	105,4	358,8	50,2	253,4	-308,6	47,63
3.3. Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг, тис грн	14616,3	7883,7	3985,6	-6732,6	-3898,1	27,27
3.4. Прибуток.: від операційної діяльності, тис грн	3267,3	979	969,2	-2288,3	-9,8	29,66
-від звичайної діяльності до оподаткування, тис грн	830,9	286	85,3	-544,9	-200,7	10,27
3.6. Чистий прибуток, тис грн	681,3	286	85,3	-395,3	-200,7	12,52
3.7. Середня місячна заробітна плата, грн	7805	8305	10111	500	1806	129,55
3.8. Продуктивність праці, тис грн	1490,3	1107,8	619,4	-382,5	-488,5	41,56
3.9. Рентабельність продажу, %	3,8	3,2	1,7	-0,6	-1,5	45,19

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Показники вартості капіталу і його складових ТОВ «Сервіс газ Україна» показали, що сума майна підприємства на кінець 2022 року зменшилась на

6,42%, причому в 2021 році відмічається збільшення на 185,9 тис грн, в 2022 році – скорочення на 558,8 тис грн. На динаміку капіталу вплинули фактор стабільного росту власного капіталу (при незмінній сумі статутного капіталу 3 млн грн і зменшенні позикового капіталу), що оцінюється позитивно: загальне згортання господарської діяльності (зменшення суми капіталу) за рахунок оптимізації структури капіталу (наращення власних джерел капіталу і незалежності від зовнішніх джерел фінансування). Позитивним є виявлена сума власного оборотного капіталу, яка в 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 10,69%, що свідчить про придбання організацією необоротних активів і більшої частини запасів за рахунок власних коштів, що свідчить про фінансову стійкість. Сума нерозподіленого прибутку зростає за рахунок поповнення отриманим чистим прибутком в кожному з досліджуваних років.

Ресурсні показники показали зменшення середньорічної вартості як основних засобів, так і оборотних коштів у 2022 році. Чисельність працівників скорочується на 4 особи, закривають СТО, залишаючи вид діяльності з оптової торгівлі газовим обладнанням. Причинами став спочатку Ковід, потім військові події.

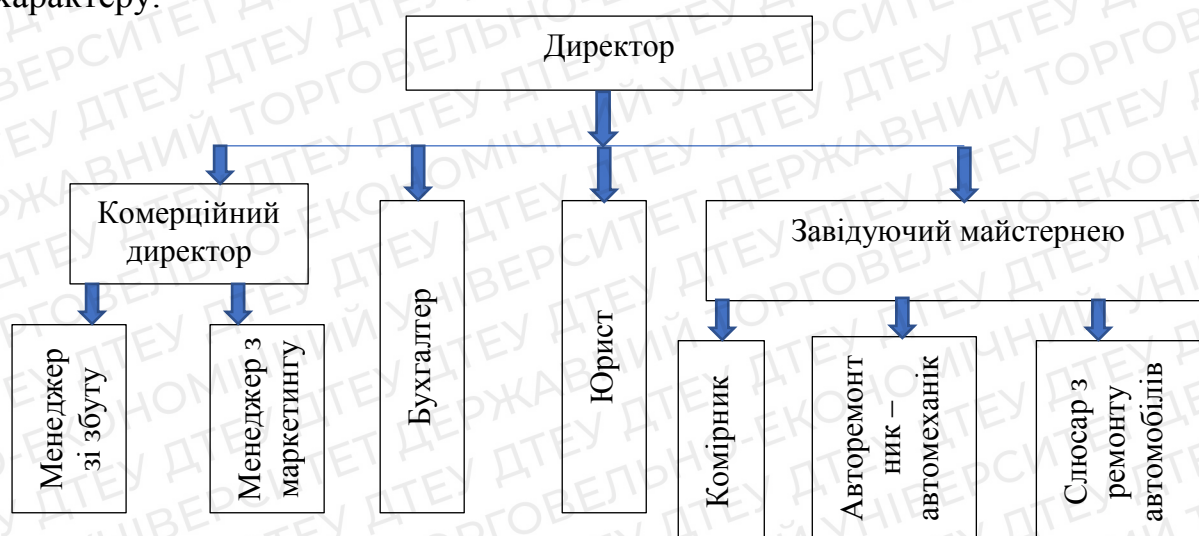
Економічні показники показують наступне. В 2021 році порівняно з 2020 роком виручка від реалізації авто товарів і надання сервісних послуг зменшилась на 9020,9 тис грн, в 2022 році відповідно на 3907,9 тис грн. Паралельно зменшується і собівартість, операційні витрати, але в цілому їх співвідношення раціональне, так як дає можливість отримувати прибутки від операційної діяльності, звичайної діяльності і від господарської діяльності в цілому в організації, хоча із спадаючою тенденцією. Середня місячна зарплата зростає до 10111 грн в 2022 році. Спостерігається зменшення продуктивності праці, що говорить про погіршення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Підприємство працює рентабельно, отримуючи рівень чистої прибутковості на рівні 1-4%, коливаючись в сторону зменшення на 2,1%.



Отже, підсумовуючи проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сервіс газ Україна» можна стверджувати про виявлене згортання масштабів господарювання, що підтверджується скороченням доходів, вартості капіталу, погіршенням використання ресурсів тощо, хоча при цьому організація працює прибутково, є фінансово незалежною і ліквідною.

## 2.2. Дослідження ефективності програми підвищення якості надання послуг організацією

Одна з важливих характеристик організації є її структура, яка представляє собою сукупність зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, які реалізуються в певній організаційній формі, забезпечуючи цілісне ведення управління зі збереженням основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Організаційна структура управління ТОВ «Сервіс газ Україна» (рис. 2.3) показує, що управління здійснюється через упорядкування взаємозв'язку між внутрішніми елементами з визначенням поділу праці і службових зв'язків між підрозділами і працівниками з підготовки, прийняття і реалізації рішень виробничого характеру.



**Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Сервіс газ Україна»**

*Джерело: складено автором на основі штатного розкладу організації (Додаток Л)*

В Додатку М наведена схема структури власності.

Функція є процесом створення структури ТОВ «Сервіс газ Україна», яка об'єнує працівників ефективно надавати послуги задля досягнення спільної цілі. Структура організації створюється так, що роботи виконувались в межах функцій з планування: визначена місія ТОВ «Сервіс газ Україна», мета і завдання, стратегія діяльності формують основу для побудови структури. Важливо виокремити для кожного працівника виконання конкретних завдань. Система функцій управління в організації представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Система функцій управління в організації ТОВ «Сервіс газ Україна»

Функції	Дії стосовно реалізації функції
Встановити цілі ТОВ «Сервіс газ Україна»	Здійснення комерційної, виробничої, посередницької діяльності, використання економічних інтересів, матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів учасників в наданні різного роду послуг, виробництва товарів, виконання робіт, зайняття торгівельною діяльністю та здійснення іншої господарської діяльності, яка не заборонена діючим законодавством України та спрямована на отримання прибутку (згідно Статуту – Додаток Д).
Розробити стратегію діяльності ТОВ «Сервіс газ Україна»	Обґрунтувати способи досягнення організаційних цілей
Спланувати діяльність	Розподілити завдання між конкретними співробітниками
Спроектувати процес надання послуг	Сформувати посадові функції працівників
Мотивувати і стимулювати персонал	Цілеспрямовано впливати на співробітників
Координувати діяльність	Узгодити зусилля виконавців
Облік і оцінювання наданих послуг, виконаних робіт	Контроль наданих послуг, виконаних робіт
Контролювати виконані роботи	Порівняти фактичний стан наданих послуг і виконаних робіт з очікуваним або запланованим
Зворотній зв'язок	Скоригувати цілі організації

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства*

На кожному посаді в організації складені посадові інструкції, приведені у Додатку Н. В табл. 2.3 згруповані обов'язки працівників організації, які стосуються теми дослідження – якості надання послуг.



Таблиця 2.3

**Обов'язки окремих посад щодо контролю якості наданих послуг на  
ТОВ «Сервіс газ Україна»**

Посада	Витяг з посадових інструкцій стосовно прийняття участі посадовців у контролі за якістю наданих послуг на підприємстві
Директор	Повинен застосовувати методи планування і підвищення якості та ефективності надання послуг
Менеджер зі збуту	-готує пропозиції і розробляє рекомендації щодо підвищення якості і поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг; -бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує і візує приймально-здавальні акти, супровідні документи; -одержує і аналізує претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості і комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання.
Маркетолог	-здійснює аналіз і прогноз обсягів постачання і якості конкуруючої продукції, її переваг і хиб у порівнянні з продукцією даного підприємства; -розробка за результатами вивчення думки споживачів і аналізу реклаमाцій, пропозицій по підвищенню якості; -розробка пропозицій по стимулюванню збуту продукції, що не має попиту, шляхом підвищення якості продукції, організації додаткової реклами, зниження цін, у необхідних випадках про зняття продукту з виробництва.
Завідувач майстерні	Завідувач майстерні має право ознайомлюватися з документами, що визначають права та обов'язки за займаною посадою, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.

*Джерело: складено на основі посадових інструкцій організації*

Також важливим є затверджене Положення про трудовий розпорядок на підприємстві (Додаток П). Загальний контроль за діяльністю ТОВ «Сервіс газ Україна» здійснює директор, який має наступні компетенції: аналізувати роботу та контроль за діяльністю організації; спостерігати за процесом надання послуг; контролювати своєчасність виконання замовлень; вносити пропозиції з удосконалення виробничого процесу та підвищення якості послуг. У Додатку Р наведена характеристика методів керівництва та організаційних методів управління якістю наданих послуг в ТОВ «Сервіс газ Україна».

Основними критеріями якості послуг є: кваліфікація працівників, надійність, вчасне і термінове надання послуг, якісне обслуговування,

комунікабельність та ввічливість персоналу організації, якість обладнання, з яким працює автомаїстер. Люди повинні бути зацікавлені у високій якості своєї праці (тобто вмотивовані); мати відповідну кваліфікацію й трудові навички; безперервно навчатися новим прийомам праці, створюючи команду, яка зацікавлена у високій якості послуг.

Важливим є внутрішньовиробничий технічний контроль якості. В організаціях функції такого контролю виконують відділи технічного контролю. ТОВ «Сервіс газ Україна» є малим підприємством з невеликим рівнем товарообороту і не утримує таких спеціалістів, тому функції контролю за виробничими процесами виконує завідуючий майстернею, а загальний контроль виробничих процесів здійснює директор.

Необхідність контролю різних ресурсів (матеріальних, енергетичних, інформаційних, трудових) на вході системи обумовлено якість послуги і визначає її конкурентоспроможність. Використання у виробничому процесі хоча б частини ресурсів неналежної якості призводить до непродуктивних витрат. З метою оцінки системи контролю за якістю послуг зі встановлення і обслуговування газобалонного обладнання ТОВ «Сервіс газ Україна» використано метод діаграми Парето, який демонструє аналіз причин відхилень від установлених норм. Серед регламентних технічних аспектів обслуговування можна виділити такі роботи: перевірка з'єднання шлангів на герметичність, перевірка з'єднань газової магістралі на герметичність, комп'ютерна діагностика, заміна фільтрів тонкого і грубого очищення, перевірка клапану газу, перевірка роботи газових формунок, перевірка стану та кріплень агрегатів обладнання, заміна шлангів, тосольних шлангів, газових форсунок, калібрування форсунок тощо.

Тому на основі інформації від менеджера зі збуту щодо висловлених замовниками претензій по якості наданих послуг складено контрольний лисок якості, в якому додатково внесені розрахунки для побудови діаграми Парето (табл. 2.4).



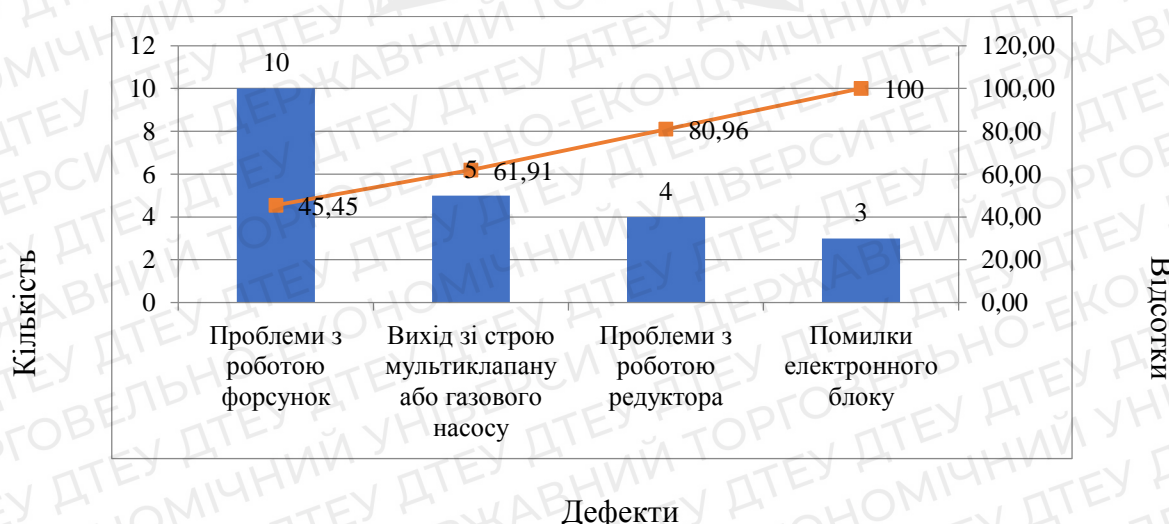
Таблиця 2.4

**Контрольний листок реєстрації видів дефектів ТОВ «Сервіс газ  
Україна»**

№	Вид дефектів	Кількість	Частка, %	Накопичена сума дефектів	Процент накопичений, %
1	Проблеми з роботою форсунок (закоксування паливних жиклерів, пробій електронної катушки, механічна деформація штока)	10	45,45	10	45,45
2	Вихід зі строю мультиклапану або газового насосу	5	22,73	15	68,18
3	Проблеми з роботою редуктора (робочий тиск не відповідає нормі, замерзання корпусу редуктора, інші дефекти)	4	18,18	19	86,36
4	Електронний блок управління видає помилки	3	13,64	22	100,00
	Всього дефектів	21	100,00	-	-
	Загальна кількість браку в послугах зі встановлення газового обладнання	5	-	-	-
	Загальна кількість наданих послуг зі встановлення та обслуговування газових установок	50	-	-	-

Джерело: складено на основі літературного джерела [9]

Діаграма Парето за видами дефектів узагальнена у вигляді рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Діаграма Парето за видами виявлених дефектів при наданні послуг з обслуговування газобалонного обладнання ТОВ «Сервіс газ Україна»**

Джерело: побудовано на основі табл. 2.4

Проблеми з роботою форсунок зустрічаються найчастіше.

Аналізуючи причини дефектів газового обладнання свідчить, можна виділити наступні: недостатність кваліфікації працівника-слюсаря; неточність інструменту; неякісний матеріал; недотримання послідовності операцій; неточність при вимірюванні. Розрахунки для побудови діаграми Парето в розрізі причин виникнення дефектів узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розрахункові дані для побудови діаграми Парето за причинами допущення допущення дефектів при наданні послуг ТОВ «Сервіс газ Україна»**

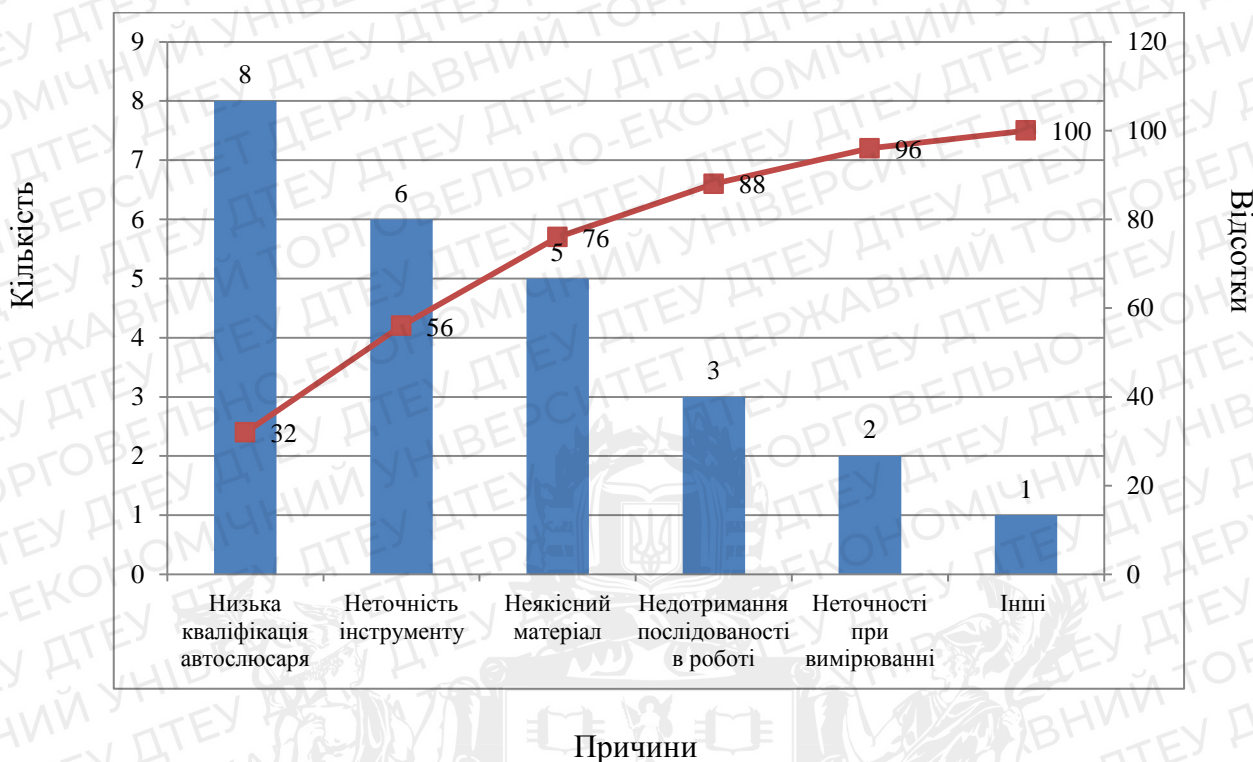
№	Причини	Кількість допущених дефектів	Частка, %	Накопичена сума причин	Процент накопичений, %
1	Низька кваліфікація автослюсаря	8	32,00	8	32,00
2	Неточність інструменту	6	24,00	14	56,00
3	Неякісний матеріал	5	20,00	19	76,00
4	Недотримання послідовності в роботі	3	12,00	22	88,00
5	Неточності при вимірюванні	2	8,00	24	96,00
6	Інші	1	4,00	25	100,00
	Разом	25	100,00	-	-

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства*

Діаграма Парето з відображенням причин показує причини тих проблем, які існують при наданні послуг, а також дає можливість виявити головну з них (рис. 2.5).

Отримані результати на діаграмі показали 4 причини виникнення проблем з якістю надання послуг, таких як недостатня кваліфікація автослюсаря; неточності в інструментах; неякісний матеріал і недотримання послідовності при роботі в сумі складають 88%, що свідчить про те, що ці причини обумовлюють появу браку під час обслуговування газобалонного обладнання на автомобілях. Зазначені висновки подають необхідну для керівництва інформацію про необхідність прийняти відповідних рішень у контексті вказаних проблем.





**Рис. 2.5. Діаграма Парето за причинами наявних проблем при наданні послуг з обслуговування газобалонного обладнання ТОВ «Сервіс газ Україна»**

*Джерело: побудовано на основі табл. 2.5*

Ринок послуг з обслуговування газового обладнання автомобілів залишається ненасиченим, особливо у малих містах та сільській місцевості. Основними конкурентами в регіоні Києва є такі організації як ТОВ «Час газу», ПП «Промімплекс», ТОВ «Глобал Авто». Структура показників складової якості конкурентоспроможності наданих послуг з ремонту автомобілів і їх технічного обслуговування можна показати у вигляді властивостей. Вибір ознак та їх ієрархія засновані на структурі вимог споживачів [26] (табл. 2.6).

Оцінка якісної компоненти конкурентоспроможності наданих послуг є зручною, тому що дає відповіді через експертів-споживачів. До речі серед споживачів у 2022 році можна виділити такі: Автогаз Україна груп, автоцентр «Ліга», Аквагаз, Астра-тренд, Атом-газ, Аттава, КП ШЕУ Шевченківського району, Монобуд транс, ТОВ «Сервіс», Союз-Постач, таксі

«Комфорт», ТОВ «Час газу», ФОПи (Онищук О.Л., Самковський В.В., Ситник Р.Н., Чекушин О.І., Ткаченко Р.О.).

Таблиця 2.6

**Структура показників складової якості конкурентоспроможності послуг з діагностики газового обладнання автомобілів ТОВ «Сервіс газ Україна» та у конкурентів, рейтинг**

Організаційні та технологічні показники якості надання послуг з встановлення газового обладнання на автомобілі	ТОВ «Сервіс газ Україна»	ТОВ «Час газу»	ПП «Пром-імплекс»	ТОВ «Глобал Авто»
Тривалість ремонту	2	3	4	4
Вартість ремонту	1	4	2	2
Складові обслуговування автомобілів: продаж запчастин, обслуговування автомобілів, діагностика встановленого обладнання	1	1	1	1
Зовнішній вигляд автомобіля в місцях встановлення газового обладнання	2	2	3	1
Ступінь післяремонтної відповідності	3	1	2	4
Надійність наданих послуг	1	2	2	5
Зручність процедури ремонтних послуг	1	1	1	1
Разом балів	11	14	15	18
Рейтинг	1	2	3	4

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства*

Результати можна отримати оперативно, удосконаливши відносини між майстернею і споживачами. Експерти оцінили властивості з табл. 2.6 від 1 до 6. Даючи відповідь на питання про зручність послуг обслуговування автомобілів, вартість ремонту і надійність послуг, то досліджувана організація превалює серед конкурентів. На однаково високому рівні знаходиться фактор складових обслуговування автомобілів і зручності процедури ремонтних послуг у чотирьох підприємствах-конкурентах. Дещо програє конкурентам ТОВ «Сервіс газ Україна» за позиціями зовнішнього вигляду автомобіля в місцях встановлення обладнання і ступеню



післяремонтної відповідності. Підсумковий рейтинг доводить конкурентоздатність наданих послуг ТОВ «Сервіс газ Україна».

Кожна автомайстерня намагається бути більш конкурентоспроможною, але не кожна з них надає споживачеві якісні послуги. В даний час на конкурентному ринку функціонує близько 3 підприємств в місті Києві. Розглянемо найпоширеніші з них, з якісним наданням послуг зі встановлення і обслуговування газобалонного обладнання на автомобілі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Перелік провідних майстерень зі встановлення і обслуговування газового обладнання автомобілів в Київському регіоні

Назва організації / рік заснування	Місце розташування юридичне	Послуги
ТОВ «Сервіс газ Україна» 2011р.	08132, Київська область, місто Вишневе, Києво-Святошинський район, вулиця Європейська, будинок 9, квартира 2	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
ТОВ «Час газу» 2015р.	Україна, 04071, місто Київ, вул. Набережно-Лугова, будинок 8	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
ПП «Промімплекс» 1995р.	04073, м.Київ, Оболонський район, вул. Дубровицька, будинок 15	Оптова торгівля недержавних організацій, крім споживчої кооперації
ТОВ «Глобал Авто» 1999р.	Україна, 01103, місто Київ, вул. Остапа Вишні, будинок 7	Роздрібна торгівля автомобільними деталями та приладдям

*Джерело: розроблено автором на основі загальнодоступних даних Інтернету*

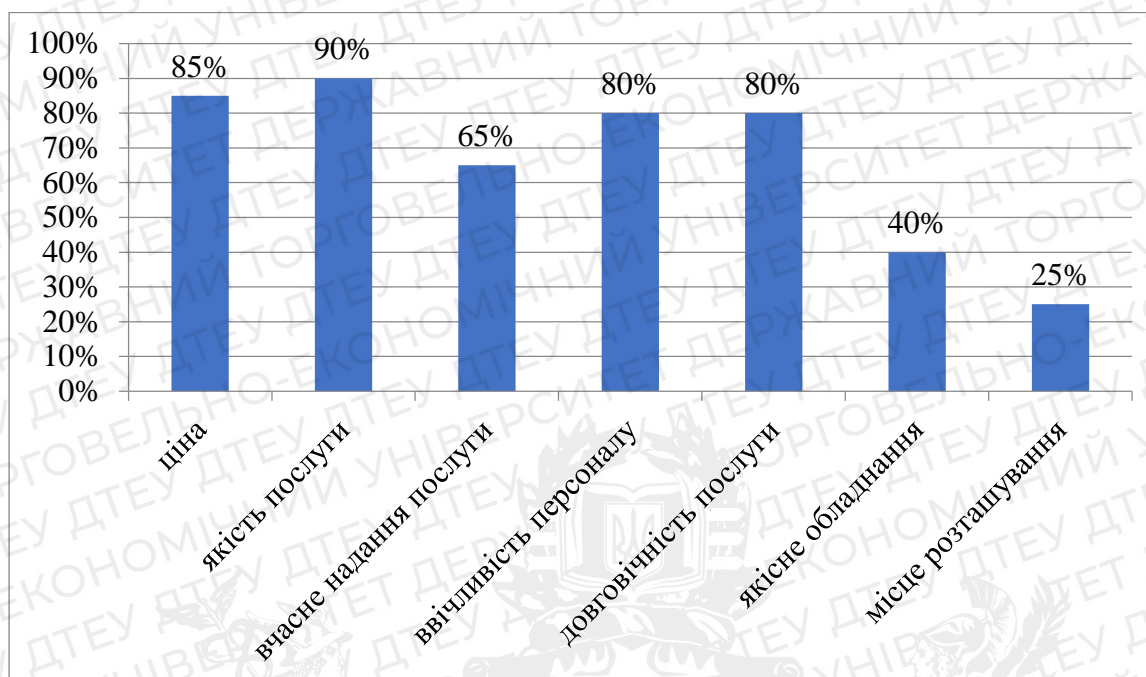
Сертифікати відповідності може надати тільки ТОВ «Сервіс газ Україна». Так, в Додатку С наведений такий документ на продукцію балонів автомобільних для роботи на зрідженому газі: тороїдальні та циліндричні типи TMS тф AMS (955 марок), виданий виробником з Туреччини фірма Tugra Makina Takim Tezghari Madeni ESYA SAN. Крім вказаного підприємства також перевірені постачальниками якісного газового обладнання є: A.MAX KRZEWSKI SPOLKA JAWNA (Польща), AUTO-GAZ CENTRUM JAROSLAW ZAGOZDZON (Польща), CERTTOOLS sp.j.Cefam

sp.zo.o.sp.k.,mkHan sp.zo.osp.k (Польща), Gomet Zbigniew Gomula I Wspolnik Spolka Jawna (Польща), HL propan (Чехія), MIRIMPEX P.P.H.U (Польща).

Майстерні-конкуренти з ремонту автомобілів мають за свою місію те, щоб залишатись провідними компаніями на ринку завдяки своїй якості. Їхня місія – це забезпечувати своїх клієнтів високою якістю і сервісом обслуговування. Щоб досягти високої якісної компоненти конкурентоспроможності на ринку вимагається безперервна організація навчання персоналу, що не виконується, особливо в складі часи пандемії і війни.

Замовлення на послуги приймаються у приміщенні виконавця, і поза ним з оформленням угоди. Строк виконання замовлення встановлюється за згодою сторін. Розрахункові документи, які фіксують надання послуги, – касові чеки для виконавців, які користуються реєстраторами розрахункових операцій. Розрахунки за послуги здійснюються готівково, безготівково або в іншій формі. Порядок оплати послуг визначається виконавцем після погодження з замовником. Можна передбачити повний розрахунок при оформленні замовлення або частково оплатити з остаточним розрахунком після отримання замовлення в повному обсязі. Коли завершується і сплачується операція з наданих послуг замовнику видається розрахунковий документ. Вартість послуг і матеріалів виконавця сплачується замовником за цінами, які були в день оформлення замовлення. Гарантійні зобов'язання виконавця стосовно надання послуг визначаються Законом України «Про захист прав споживачів» та відповідними нормативно-правовими актами [18]. Факторами вибору якісної складової, споживачем майстерні з встановлення газового обладнання є наступні, – рис. 2.6.





**Рис. 2.6. Фактори вибору якісної складової, споживачем майстерні з встановлення газового обладнання**

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства*

Покупці надають перевагу якісно наданим послугам, але ціна залишається в пріоритеті. Більшість з них обирають обслуговування за середню ціну і швидкість виконання. Ввічливість персоналу має при цьому великий вплив на якість обслуговування. Згідно графіку роботи з використанням неякісного обладнання (матеріалів) в майстерні з ремонту допустиме, але тільки тоді, коли в організації працюють лише висококваліфіковані працівники. Для підтримки конкурентоспроможності у сфері автомобільного обслуговування організація має виконувати основні вимоги до критеріїв та показників складової якості конкурентоспроможності послуг. Результати оцінки конкурентоздатності можуть бути використані для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності послуг.

### **3.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТОВ «СЕРВІС ГАЗ УКРАЇНА»**

#### **3.1. Рекомендації щодо формування програми підвищення якості надання послуг організацією**

На відміну від бухгалтерської звітності, яка розробляється на основі даних фінансового обліку й орієнтується на зовнішніх користувачів, управлінська звітність формується для внутрішніх користувачів – керівників різних рівнів управління підприємством, з метою ефективного планування, контролю і покращення якості рішень.

Внутрішня звітність повинна забезпечити швидке визначення фактичних показників і результатів, їх відхилень від планів та кошторисів, оцінку недоліків і вибір варіантів їх усунення. Складання управлінської звітності – це внутрішня справа кожної організації, однак для того, щоб вона була ефективною, повинно бути дотримання основних вимог такої звітності: оперативність надання інформації, точність, об'єктивність інформації, повнота охоплення всіх операцій діяльності, простота, стислість, ясність і доступність тощо.

Крім того, строки надання і періодичність управлінської звітності – також важливий параметр, який впливає на результативність всієї системи. Загальним критерієм вибору періодів складання звітності є своєчасність прийняття за даними звітності управлінських рішень, тобто, коли управлінські рішення здатні в початковій стадії запобігти розвитку негативних тенденцій, або навпаки, сприяти розвитку позитивних тенденцій. Періодичність складання внутрішньої звітності визначає саме підприємства і для кожної однорідної групи центрів відповідальності і сегментів індивідуально. При цьому важливо мати чіткий графік подання звітності.



Недоліки внутрішньої звітності, типові при традиційних підходах до організації внутрішнього контролю, полягають у тому, що основний акцент робиться на помилки замість того, щоб дати керуючим орієнтовану інформацію, що дозволяє робити ефективні дії. У результаті зворотній зв'язок виявляється спрямованим на проведення ревізій і пошуки упущень, повертає керуючого до минулих подій та операцій, формує дані про те, що вже не піддається виправленню, обмежує можливості діяти з перспективою.

Інформація про внутрішню звітність ТОВ «Сервіс газ Україна» є конфіденційною. Як варіант, запропоновано форму внутрішньої звітності щодо ефективності використання трудових ресурсів і витрат на оплату праці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Річний звіт про ефективності використання трудових ресурсів і витрат на оплату праці ТОВ «Сервіс газ Україна»**

Показники	Роки		Відхилення (+/-)	
	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність працівників, осіб				
Відпрацьовано за рік одним працівником: - днів - годин				
Середня тривалість робочого дня (годин)				
Загальний фонд робочого часу, годин				
Фонд оплати праці, тис. грн.				
Продуктивність, тис грн / особу				
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %				
Коефіцієнт плинності кадрів,%				

Джерело: власна розробка автора

Інноваційною складовою у системі підвищення якості наданих послуг пропонується введення нових ідей, які може запропонувати будь-який співробітник організації. Фахівець може запропонувати певну ідею своєму керівникові. Якщо ідея є цікавою з точки зору керівника, вона розглядається на рівні директора. В разі успішного голосування на зборах товариства з обмеженою відповідальністю ідея надходить до фахівця з якості надання послуг (функції якого виконував в 2020-2022 роках менеджер зі збуту), який затверджує ідею як нововведення та впроваджує в роботу. За виконану роботу автор ідеї отримує премію. Ознайомившись з інновацією, співробітники виконують свою роботу в рамках оновлених правил та наявного статуту [12].

Рекомендаціями розширення господарської діяльності є створення веб-сайту, сторінки у соціальних мережах, реклами в спільнотах автовласників, розміщення інформаційних матеріалів на порталах автовласників в інтернеті, організації автовласників, розклеювання рекламних матеріалів біля заправок, гаражів, автостоянок, співпраця із дилерами автомобілів за умови авторизації, знижка при обслуговуванні в нашій організації.

У табл. 3.2 узагальнені основні пункти Програми підвищення якості послуг ТОВ «Сервіс газ Україна».

Таблиця 3.2

### Програма підвищення якості надання послуг (виконаних робіт)

#### ТОВ «Сервіс Газ Україна»

Напрями покращення	Шляхи досягнення	Період реалізації, років	Відповідальна особа	Очікуваний результат (оціночний індикатор)
Посилення інноваційної активності	Інформаційна підтримка: активна роботи у ЗМІ, у соцмережах, наявність оперативних реагувань на хвальний або критичний відгук про	1-3	Юрист	Досягти високого рівня інноваційного потенціалу. Виконати перспективні інноваційні проекти. Співробітництво



## Продовження табл. 3.2.

Напрями покращення	Шляхи досягнення	Період реалізації, років	Відповідальна особа	Очікуваний результат (оціночний індикатор)
	якість послуг (робіт) організації. Участь у спеціалізованих виставках і конференціях. Встановлення зарядних станцій для електромобілів. Встановлення на даху будівель сонячних батарей, генерація електроенергії за зеленим тарифом. Впровадження інноваційних ідей.			з інноваційними організаціями. Заміна інструментів на більш сучасні покращить діаграму Парето
Покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень	Введення нової посади «спеціаліст з якості наданих послуг»  Посилення внутрішнього контролю: складання внутрішньої звітності з оцінки ефективності використання трудових ресурсів, наприклад (табл. 3.1)	1	Юрист	Покращення рівня та якості наданих послуг, що дозволить зберегти клієнтів і підвищити рівень дохідності організації
Запровадження новітніх технологій	Створити систему оприлюднення власних досягнень організації (створити веб-сайт з доступним спілкуванням)	2-3	Головний бухгалтер  Юрист	Збільшення аудиторії Наявність офіційних відгуків
Реформування системи підбору кадрів	Приймати на вакантні місця працівників, які готові до саморозвитку, з високою моральною поведінкою, які усвідомлюють можливі негативні наслідки для інших людей, організацій та суспільства в цілому	5-7	Всі керівники	Збільшення кваліфікації слюсаря, що покращить діаграму Парето

Продовження табл. 3.2

Напрями покращення	Шляхи досягнення	Період реалізації, років	Відповідальна особа	Очікуваний результат (оціночний індикатор)
	<p>в результаті можливих власних дій, прагнення і готовність уникнення таких наслідків.</p> <p>Організація системи конкурсного відбору висококваліфікованих працівників.</p> <p>Створення системи перепідготовки і підвищення кваліфікації.</p>			

*Джерело: самостійно складені автором пропозиції*

Стратегічна мета роботи ТОВ «Сервіс Газ Україна» має підціль стосовно запровадження Програми підвищення якості наданих послуг (табл. 3.2), для чого потрібно розробити оціночні індикатори (цільові значення яких не можна продемонструвати у цифровому вигляді) визначені відповідальні особи, що будуть контролювати, в разі необхідності проводити необхідні корегування та нести особисту відповідальність за досягнення чи недосягнення очікуваних результатів.

ТОВ «Сервіс газ Україна» розвивається в напрямку як торгівлі, так і встановлення газового обладнання на автомобілі, працює прибутково, на ринку міста Києва у своєму сегменті займає нішу в 20%. Вжиття запропонованих заходів дасть змогу прискорити шлях від появи пропозиції щодо підвищення якості послуг і покращення роботи організації в цілому до впровадження її в роботу. Процес прийняття управлінських рішень буде більш швидким та конструктивним.



### 3.2. Прогнозування основних показників діяльності організації внаслідок впровадження програми

Розв'язання проблем щодо усунення виявлених дефектів та виправлення невідповідностей передбачає здійснення певних витрат. На ТОВ «Сервіс газ Україна» для ефективності підвищення якості продукції директор організації повинен здійснювати мотиваційні способи, сувору перевірку якості послуг, перевірку та оцінювання результатів дій працівників, контролювати строки виконання замовлень та послідовність виконання операцій. У табл. 3.3 зведені позитивні ефекти внаслідок впровадження програми підвищення якості наданих послуг.

Таблиця 3.3

#### Позитивні ефекти, які очікуються внаслідок впровадження програми підвищення якості надання послуг (виконаних робіт)

##### ТОВ «Сервіс Газ Україна»

Різновид очікуваного ефекту		Наслідки
Внутрішні	Управлінський напрямок	Контроль управління, встановлення обов'язків і правил, поліпшення координації з постачальниками, розвиток інновацій, вдосконалення інформаційної системи управління процесами, вдосконалення внутрішньої системи контролю для виявлення «невідповідностей».
	Організаційний напрямок	Використання ресурсів, скорочення витрат на контроль, підвищення загальної ефективності, зниження матеріально-технічних, виробничих витрат, зменшення невідповідностей, зменшення часу на впровадження інновацій, скорочення неконформних витрат.
	Система управління персоналом	Участь у робочих групах, зменшення прогулів, більша задоволеність і мотивація на роботі.
Зовнішні	Комерційний напрямок	Забезпечення конкурентоздатності на ринку газового обладнання для автомобілів, розширення з виходом на нових клієнтів і ринки
	Фінанси	Збільшення обороту ринку, поліпшення показників ефективності
	Взаємодія з клієнтами	Збільшення частки постійних клієнтів, зменшення претензій, поліпшення задоволеності, поліпшення іміджу на ринку.

В табл. 3.4 продемонстровані прогнозні дані за діаграмою Парето за причинами допущення дефектів при наданні послуг організацією.

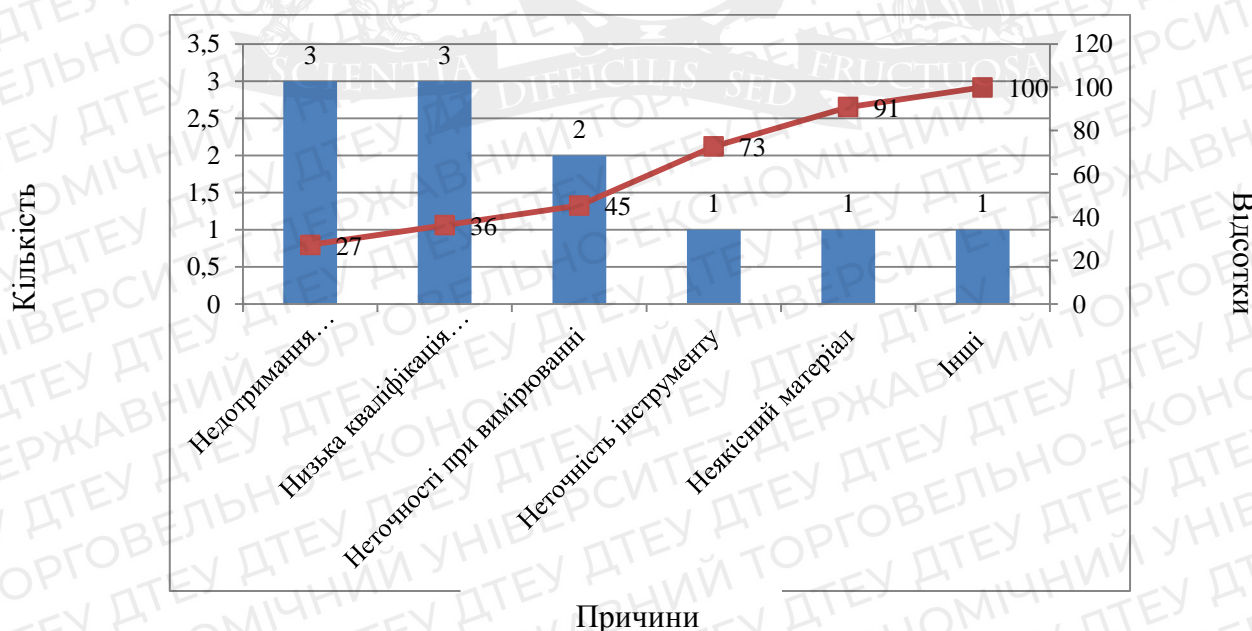
Таблиця 3.4

**Прогнозні дані для побудови діаграми Парето за причинами допущення допущення дефектів при наданні послуг ТОВ «Сервіс газ Україна»**

№	Причини	Кількість допущених дефектів	Частка, %	Накопичена сума причин	Процент накопичений, %
1	Низька кваліфікація автослюсаря	3	27,27	3	27,27
2	Неточність інструменту	1	9,09	4	36,36
3	Неякісний матеріал	1	9,09	5	45,45
4	Недотримання послідовності в роботі	3	27,27	8	72,73
5	Неточності при вимірюванні	2	18,18	10	90,91
6	Інші	1	9,09	11	100,00
	Разом	11	100,00	-	-

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства*

Кількість дефектів зменшується вдвічі порівняно з 2022р. (табл. 2.5). Змінилась і структура причин допущення дефектів, стала більш рівномірною. Прогнозна діаграма Парето представлена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Прогнозна діаграма Парето за причинами наявних проблем при наданні послуг з обслуговування газобалонного обладнання ТОВ «Сервіс газ Україна»**

*Джерело: побудовано на основі та. 3.4*



В табл. 3.5 наведені фінансові показники після покращення якості надання послуг організацією.

Таблиця 3.5

**Прогнозні фінансові показники як результат впровадження Програми з покращення якості послуг ТОВ «Сервіс газ Україна»**

Показники	2022 рік	Прогноз	Абс. відх.	Темп росту, %
Чистий дохід, тис грн	4954,8	9909,6	4954,8	200,00
Чисельність персоналу, осіб	8	10	2	125,00
Кількість СТО, од	0	1	1	-
Чистий прибуток, тис грн	85,3	170,6	85,3	200,00
Рентабельність, %	1,7	1,7	0	100,00
Продуктивність праці, тис грн / особу	619,4	990,96	371,61	160,00

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства і прогнозних даних*

Очікується збільшити доходи і прибуток вдвічі, відкрити одну точку СТО (взявши 2х співробітників). В підсумку рентабельність ще не зміниться, залишившись на рівні 1,7%, а продуктивність зросте на 60%. В умовах війни поки більшіз масштабів розширення господарської діяльності не планується, ставки робляться на поступовому відновленні роботи «точок» з надання послуг зі встановлення газового обладнання, завоювання довіри клієнтів за рахунок якісної роботи автослюсарів і якісного обладнання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Після здійснення аналізу вказаних визначень, автор приходить до висновку розуміти під якістю наданих послуг «набір її характеристик, які визначають певний ступінь задоволення потреб споживачів». Погляди вчених при оцінці сутності якості наданих послуг поділяються на виробничий (оцінювання якості, порівнюючи фактичні показники наданих послуг (час очікування, час обслуговування) з плановими) і споживчий (споживча користь від послуги). На процес формування якості надання послуг впливає ряд факторів: матеріально-технічне оснащення; обслуговування; робота персоналу.

Методи оцінки якості надання послуг: традиційні перевірки, інспекції, опитування, анкетування, метод експертних оцінок, метод «таємний гість», метод SERVQUAL, метод SERVPERF, метод Парето, метод діаграмного проектування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод реінжинірингу, метод «Mystery Shopping» тощо.

Основним показником ефективно сформованої програми підвищення якості наданих послуг організації є отримання сталого прибутку, який можна спрямувати на розвиток та розширення сфери надання послуг, покращення матеріальної або інформаційної бази, на створення резервів тощо. Прибуток можливо збільшити завдяки використанню таких методів: знизити витрати на надання послуг; збільшити обсяг та різноманітність послуг, покращивши якість; створити умови для задоволення клієнтів (впровадження маркетингових технологій, інформаційних послуг, моніторинг та з'ясування потреб); розширити асортимент послуг, у тому числі додаткових; проведення маркетингових заходів та поширення рекламної кампанії, у тому числі у соціальних мережах.

Профіль ТОВ «Сервіс газ Україна:

– форма власності – приватна;



- вид діяльності: оптова торгівля автозапчастинами, встановлення і діагностика газового обладнання на автомобілі;
- за розміром є суб'єктом малого підприємництва;
- основний фактор зростання ринку – підвищення якості послуг;
- приміщення СТО є орендованими;
- персонал 12 осіб в 2020р. і 8 осіб в 2021-2022рр.;
- займає 20% ринку з продажу і установки газобалонного обладнання в Києві;
- зовнішнє та внутрішнє середовища ТОВ «Сервіс газ Україна» описано за допомогою бізнес-моделі «Канвас», методики PESTE, SWOT-аналізу;
- виявлене згорання масштабів господарювання, що підтверджується скороченням доходів, вартості капіталу, погіршенням використання ресурсів тощо, хоча при цьому організація працює прибутково, є фінансово незалежною і ліквідною.

Організаційна структура управління ТОВ «Сервіс газ Україна» складається з директора, комерційного директора (йому підпорядковані менеджмент зі збуту і маркетолог), бухгалтера, юрист, завідуючого майстернею комірник, авторемонтник-автомеханік, слюсар з ремонту автомобілів.

Основними критеріями якості послуг є: кваліфікація працівників, надійність, вчасне і термінове надання послуг, якісне обслуговування, комунікабельність та ввічливість персоналу організації, якість обладнання, з яким працює автомайстер. Люди повинні бути зацікавлені у високій якості своєї праці (тобто вмотивовані); мати відповідну кваліфікацію й трудові навички; безперервно навчатися новим прийомам праці, створюючи команду, яка зацікавлена у високій якості послуг. Функції контролю за виробничими процесами виконує завідуючий майстернею, а загальний контроль виробничих процесів здійснює директор.

За даними аналізу методом Парето виявлено наявність суттєвих резервів для підвищення якості сервісних послуг встановлення і діагностики газового обладнання автомобілів: підвищити кваліфікацію слюсаря і замінити або здійснити перевірку інструментів. Проблеми з роботою форсунок зустрічаються найчастіше.

Серед конкурентів ТОВ «Час газу», ПП «Промімплекс», ТОВ «Глобал Авто» продемонстровано превалювання досліджуваної організації ТОВ «Сервіс газ Україна», але також можна звернути увагу на резерви покращення ступеню післяремонтної відповідності послуг і зовнішнього вигляду автомобіля в місцях встановлення газового обладнання, що в свою чергу, пов'язано як з кваліфікацією майстрів, так і наявним робочим інструментом. Підсумковий рейтинг доводить конкурентоздатність наданих послуг ТОВ «Сервіс газ Україна».

Розроблена Програма підвищення якості послуг для ТОВ «Сервіс газ Україна» містить наступні пункти: посилення інноваційної активності, покращення організаційної структури підприємства, системи прийняття управлінських рішень; запровадження новітніх технологій; реформування системи підбору кадрів.

Позитивні ефекти внаслідок впровадження програми підвищення якості наданих послуг: внутрішні (управлінські, організаційні, трудові) і зовнішні (комерційні, фінансові, взаємодія з контрагентами).

Очікується збільшити доходи і прибуток вдвічі; відкрити одну точку СТО (взявши 2х співробітників). В підсумку рентабельність ще не зміниться, залишившись на рівні 1,7%, а продуктивність зросте на 60%. В умовах війни поки більшість масштабів розширення господарської діяльності не планується, ставки робляться на поступовому відновленні роботи «точок» з надання послуг зі встановлення газового обладнання, завоювання довіри клієнтів за рахунок якісної роботи автослюсарів і якісного обладнання.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 41. С. 35-40.
2. Вовк В.М. Складові якості формування споживачів. Проблеми економіки. 2018. № 4. С. 250-255.
3. Гірняк Л.І., Сопіга В.Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 21, частина 1. С. 50-55.
4. Городецький М. Підходи до формування конкурентоспроможності автосервісних підприємств. Економічний дискурс. Львів, 2019. Випуск 4. С. 102–113.
5. Дикань В.В., Гречана О.І. Методичні підходи до оцінки якості послуг. Соціальна економіка. 2018. Випуск 55. С. 97-106.
6. Загальне управління якістю: підручник. О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В.М.Кісь, І.О.Листопад, Н. І. Моїсеева, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/8871/1/Підручник%203УЯ.pdf>.
7. Заплотинський Б.А. Управління якістю та сертифікація. Навчальний посібник з додатками. Київ: Київський інститут інтелектуальної власності та права; Одеса: Одеська юридична академія, 2019. 180 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/3269540>.
8. Економіка і менеджмент 2022: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 квіт. 2022 р.: у 5 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 128 с.
9. Іванова Л. О. Маркетинг послуг: навчальний посібник. Л.О. Іванова, Б.Б. Семак, О.М. Вовчанська. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.

10. Ідеї для мікробізнесу: практичні поради. URL: [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Ideas\\_for\\_Starting-up\\_a\\_Microbusiness\\_in\\_Ukraine\\_\\_UA\\_.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Ideas_for_Starting-up_a_Microbusiness_in_Ukraine__UA_.pdf).
11. Курносова-Юркова О. О. Оцінка якості логістичних послуг на основі збалансованої системи показників. Економіка будівництва і міського господарства. 2019. Т. 10. № 2. С. 163–168.
12. Крамаренко А.В., Алексеєнко І.А., Долинський М.О. Удосконалення процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 2 (19). С. 157-163.
13. Ложачевська О.М., Григоренко Р.В. Узагальнена класифікація послуг сучасного автосервісу. Вчені записки НТУ імені В.І. Вернадського. 2018. Том 29 (68). № 2. С. 31-36.
14. Мастепан С.М. Використання нейромережевих технологій в управлінні якістю процесів технічного обслуговування та ремонту автомобілів. Вісник ЖДТУ. Серія «Технічні науки». Житомир, 2018. №2(82). С. 99–104.
15. Мощенко І.О., Нікітенко О.М., Козлов Ю.В. Візуалізація інструментів контролю якості циклу PDCA засобами інформаційно-комунікаційних технологій. Збірник наукових праць ОДАТРЯ. 2022. № 1 (20). С. 6-11.
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
17. Петренко Н.О., Терещенко Н.В., Новак Л.Л. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 30-37.
18. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
19. Радіонова Н.Й., Михайлюк О.В. Методичні засади аналізу виконаних робіт та надання послуг. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12176/1/20190109\\_405.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12176/1/20190109_405.pdf).



- 20.Тарандушка Л.А., Костьян Н.Л. Вплив параметрів функціонального елементу «Автосервісне підприємство» системи автосервісу на якість виконання технологічних процесів. Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки». Науково-технічний збірник. Київ, 2021. Випуск 1(48). С. 336–344.
- 21.Тітомир Л.А., Данилова О.І. Якість наданні послуг як основа конкурентоспроможності готельних підприємств. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1 (18). С. 155-160.
- 22.Управління якістю. Конспект лекцій для здобувачів ступеню вищої освіти «магістр» спеціальності 075 «Маркетинг». Укладач С.О.Полковниченко. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 165 с.
- 23.Хаврук В.О. Загальна характеристика факторів, що впливають на функціонування станцій технічного обслуговування автомобілів. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. 2022. С. 203-213.
- 24.Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами у компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). С. 160–167.
- 25.Шалева О.І. Актуальні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємств сфери послуг. Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences. 2022. № 68. С. 61-71.
- 26.Шамільян К.С. Якісна складова конкурентоспроможності послуг з ремонту взуття. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7333/1/20170330\\_Cluster\\_P170-178.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7333/1/20170330_Cluster_P170-178.pdf).
- 27.Шереметинська О.В., Захарченко А.А. Формування системи якості підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 1 (24). С. 140-145.
- 28.Шестірко А.А., Соколенко А.С. Проблеми управління якістю обслуговування на підприємствах харчування. Матеріали XIV

Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Сталий розвиток міст» (86-ї студентської науково-технічної конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова): в 4-х ч. / Ч. 4. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С. 140-142.

29. Mariya Volik, Maria Kovaleva, Tatyana Kopysheva, Tatyana Mitrofanova. Methodology For Analyzing The Company's Business Processes (For Example, Car Service). International Conference on Finance, Entrepreneurship and Technologies in Digital Economy. European Publisher, 2021. P. 421–426.
30. Kasych A., Suler P., Rowland Z. Corporate Environmental Responsibility Through the Prism of Strategic Management. Sustainability. (2020). Vol. 12 (22). Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/22/9589>.





**ДОДАТКИ**

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## Додаток А

### Характеристика параметрів якості послуг на підставі моделі SERVQUAL

Параметр	Характеристика
Надійність	Здатність надати послуги якісно й у визначений термін.
Матеріальність	Позитивне сприйняття приміщень та зовнішнього вигляду персоналу підприємства, де надаються послуги. Використання якісного та сучасного устаткування. Наявність зручних засобів розрахунку за послуги та інші фізичні свідчення щодо надання послуги.
Чуйність або відповідна реакція	Бажання персоналу своєчасно допомогти клієнтові в наданні послуги.
Гарантія	Сприймана споживачем компетентність і ввічливість персоналу в процесі надання послуг. Сформована у клієнта довіра до підприємства та персоналу. Безпека та гарантія надання послуг.
Співчуття	Доступність (фізичні і психологічні) взаємовідносини із персоналом мають бути легкими та невимушеними). Упевненість споживача в ідентифікації рішення його проблеми.
Комунікативність	Інформування клієнта щодо надання послуг на зрозумілій йому мові. Прагнення до кращого розуміння специфічних потреб споживача й адаптація професійних якостей персоналу до їх задоволення.



## Додаток Б

## Характеристика маркетингових підходів до оцінки якості послуг

Метод	Характеристика
Метод діаграмного проектування	Становить схематичне подання всіх етапів процесу надання послуг з урахуванням поділу їх на видиму й невидиму зону для клієнта.
Метод точок дотику	Процес взаємодії персоналу підприємства зі споживачами в момент надання послуги називають «точкою дотику». Саме цей момент вважається контрольованим, і тому існує можливість моделювання процесу надання послуги й, відповідно, його контролю.
Метод сценарію споживчого	Заснований на тому, що, крім менеджера й маркетолога, брати участь у процесі проектування можуть і споживачі послуг.
Метод реінжинірингу	За своєю сутністю схожий на метод діаграмного проектування. Однак відмінність полягає в тому, що аналізом, контролем і корегуванням процесу надання послуги займаються всі відділи підприємства.
Метод «Mystery Shopping»	Метою такого методу є оцінка якості надання послуг. Його сутність полягає в тому, що представники фірм під видом покупця відвідують торговельні заклади, а потім отримують «послуги». Перевагою цього методу є несподіваний контроль, таємність, пряме спостереження.

## Додаток Р

## Сутнісна характеристика методів керівництва на ТОВ «Сервіс газ Україна»

Методи управління	Дії директора
Методи адміністративного впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>-накази; розпорядження; положення;</li> <li>-інструкції; інструктивні листи;</li> <li>-правила внутрішнього розпорядку;</li> <li>-вимоги до колективу працівників та окремих виконавців;</li> <li>-оцінювання працівників;</li> <li>-правила прийому та звільнення працівників</li> </ul>
Методи організаційного впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>-визначення об'єкту впливу;</li> <li>- визначення завдання і встановлення критеріїв його виконання;</li> <li>- визначення повноважень і відповідальності;</li> <li>-забезпечення необхідними ресурсами;</li> <li>- інструктування підлеглих;</li> <li>- облік та спостереження за виробництвом;</li> <li>- координування діяльності у ході виконання завдань;</li> <li>- контроль за діяльністю</li> </ul>
Методи соціального впливу	
-матеріальне заохочення	<ul style="list-style-type: none"> <li>-диференціація схем оплати праці;</li> <li>- преміювання працівників за виконану роботу;</li> <li>- преміювання персоналу за розробку та впровадження інновацій;</li> <li>- заохочення раціоналізації та винахідництва;</li> <li>- преміювання за ефективні результати щодо підвищення якості продукції.</li> </ul>
-моральне стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- естетичні стимули;</li> <li>- стимули в контексті покращання роботи;</li> <li>- моральні стимули;</li> <li>- стягнення;</li> <li>- інформування працівників.</li> </ul>
-переконання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення атмосфери довіри та доброзичливості;</li> <li>- використання логічних доказів (обґрунтування; аргументування);</li> <li>- застосування прикладів, зразків, досвіду</li> </ul>