

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ольги МАКАР

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Макар О. Управління якістю послуг підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження якості послуг підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та особливості соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю, запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління якістю послуг в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: якість, управління якістю, конкурентоспроможність, стратегія якості, ефективність.

ABSTRACT

Makar O. Quality management of enterprise services. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the quality of the company's services was carried out. In the second chapter, the analysis of the competitive environment and the features of the socially-oriented concept of total quality management was carried out, measures were proposed to improve the service quality management system in modern conditions.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: quality, quality management, competitiveness, quality strategy, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ		
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ		7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності якості послуг підприємства.....		7
1.2. Методи управління якістю послуг		11
1.3. Концепція загального управління якістю TQM.....		14
Висновки до першого розділу.....		19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТЗОВ «АВТОШАНС ПЛЮС»		20
2.1. Загальна характеристика та його система управління господарського товариства.....		20
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства		25
2.3. Аналіз управління якістю послуг господарського товариства.....		31
2.4. Удосконалення системи управління якістю послуг в сучасних умовах		35
Висновки до другого розділу.....		40
ВИСНОВКИ		41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		44
ДОДАТКИ		49

ВСТУП

Війна підтвердила добре відому приказку, що автомобіль – це не тільки засіб пересування, а й надійний друг, тимчасова домівка, єдиний спосіб терміново евакуюватися у безпечне місце. Тому підтримувати свій автомобіль у справному технічному стані є головним завданням для безпеки та мобільності людини. Сервісне обслуговування та ремонт автомобілів – це складова ринку послуг України. Характерною ознакою функціонування ринку автотранспортних послуг є відновлення технічних характеристик автомобілів, обслуговування автотранспорту, реалізація автозапчастин, як нових так і бувших в експлуатації.

Під час надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту головним завданням - це створити якість і цінність послуги обслуговування з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Формула конкурентоспроможності ґрунтується на таких складових як, якість, ціна, обслуговування, а це означає, що ці категорії взаємозв'язані, а управління якістю обслуговування в системі менеджменту підприємства займає важливе значення, що підтверджується актуальність теми дослідження. Значний науковий внесок в розробку теоретико-методичних основ розвитку системи управління якістю послуг присвячені наукові праці Вакуленко А. В., Момота В., Федорова Г. Є. та інших науковців.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління якістю обслуговування в системі менеджменту.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності якості послуг підприємства;
- визначити методи управління якістю послуг;
- охарактеризувати особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні;

- провести аналіз діяльності товариства в конкурентному середовищі;
- провести аналіз управління якістю послуг товариства;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління якістю послуг в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування господарського товариства системи управління якістю послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних методів управління якістю послуг в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних аспектів якості послуг підприємства та методів забезпечення якості послуг здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Дослідження управління якістю послуг підприємства проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління якістю послуг підприємства.

Апробація результатів. Результати дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження якості послуг підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та особливості соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю, запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління якістю послуг в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 11 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел 35 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності якості послуг підприємства

У системі менеджменту важливе значення займають процеси управління якістю послуг. Поняття якості є різноманітними та постійно змінюються в кожному випадку, коли повинні задовільнити конкретні проблеми існування. У конкурентному середовищі уявлення про якість розглядається з різних сторін багатьма дослідниками, які визначають теоретичні підходи до визначення сутності цього явища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюційний підхід до визначення сутності поняття «якість» [1].

Автор	Визначення
Аристотель (III ст. до н.е.)	Якість – це різниця між предметами; диференціація за ознакою «гарний-поганий».
Гегель (XIX ст.)	Якість у першу чергу тотожна з буттям пізнання, так що дещо перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість.
Шухарт У.	Якість характеризується двома аспектами: об'єктивні фізичні характеристики; суб'єктивний - гарна
Джуран Дж.	Якість – це придатність до використання, відповідність призначенню. Суб'єктивна сторона: якість – це рівень задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію (послугу) такою, вона відповідала цим вимогам.
Фейгенбаум А	Якість - це повне задоволення потреб споживачів
Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9000-2001	Якість – це ступінь, до якої сукупності власних характеристик задовольняє вимоги.

Отже, розглядаючи поняття якості, слід зауважити, що основне значення має потреби споживачів чи клієнтів. Варто зауважити, що потреби споживачів є мінливими та різними. Є випадки, коли вироблені товари чи послуги відповідають нормативній та технічній документації, проте через трансформаційні зміни потреб споживачів, якість при незмінних параметрах не

задовольняє їхні мінливі потреби. Усі визначення, які стосуються якості продукції та послуг зводяться до того, що властивістю якості є задоволення потреб споживачів та клієнтів. Отже, між категоріями «якість» та «потреба» існує тісний зв'язок, тобто досліджувати якість без існуючих потреб суспільства неможливо. Класифікувати стан задоволення потреб споживачів можна за допомогою показників якості продукції чи послуг, які характеризують їх властивості та призначення.

Наслідком зростання конкуренції на ринку товари та послуги є високим рівнем вимог клієнтів. У таких умовах розвитку будь-якої компанія, яка орієнтується на обслуговування значної кількості споживачів, повинні бути динамічним. Вам надається послуга, якість та обсягу яких буде відповідати очікуванням клієнтів [2]. Підприємства виготовляють продукти та послуги, які наділяють її певними властивостями корисності та відповідності потребам споживачів. Якість продукції та послуг характеризується сукупністю властивостей, які здатні задовольняти потреби споживачів відповідно до свого призначення. Показники, які характеризують якість продукції та послуг наведено на рис. 1.1.

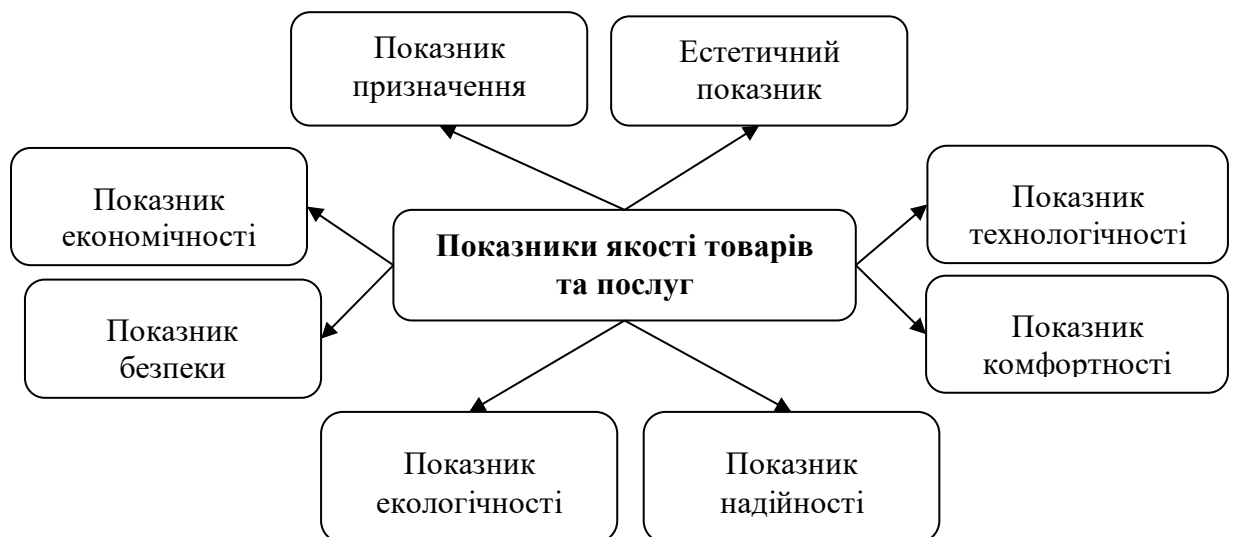


Рис. 1.1. Показники якості продукції та послуг [3, с. 539]

На міжнародному ринку до поняття якості беруть участь усе, що сприймається споживачами, зокрема:

- фізичні властивості;
- функціональні характеристики;
- конструктивні й ергономічні параметри;
- безпека користування товаром;
- упаковка;
- дозування;
- безпека використання товару;
- безпроблемна утилізація [4, с. 119].

Управління якістю товарів та послуг є важливою складовою системи менеджменту підприємства та передбачає скоординовану діяльність з планування, організації, забезпечення та покращення якості продукції та послуг (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Управління якістю в системі менеджменту підприємства [5, с. 131]

Управління якістю - це безперервний процес цілеспрямованого впливу на виробництво товарів та послуг для забезпечення якості. Управління якістю реалізується шляхом послідовного використання логічно взаємопов'язаних функцій менеджменту:

- взаємодія та аналіз зовнішнього середовища;

- політика і планування якості продукції та послуг;
- інформація про якість, розробка заходів дотримання якості, прийняття управлінського рішення і реалізація заходів.
- організація роботи із забезпечення якості товарів та послуг;
- навчання, підвищення кваліфікації та мотивація праці персоналу;
- контроль якості товарів та послуг.

На якість товарів та послуг впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники, тому для підтримки відповідного рівня якості необхідна система заходів постійного впливу на процес створення продукту.

Головним чинником підвищення конкурентоспроможності конкурентній боротьбі підприємства є якість обслуговування клієнта. Під якістю обслуговування слід вважати сукупність цінності послуг, яка здатна задовільнити індивідуальні потреби як у процесі виробництва та обслуговування послуги. Якість послуг може бути досягнута за рахунок застосування прогресивного обладнання, раціональної організації і стимулювання праці, контролю якості, використання при ремонті запасних частин, що відрізняються високою якістю і надійністю в експлуатації тощо [5, с. 136]. В управлінні якістю обслуговування важливе значення має термін виконання послуги, яка характеризує ефективність роботи підприємства. Завдяки скороченню затрат часу на надання послуги зменшується потреба в оборотних коштах, в результаті прискорюється оборотність оборотних коштів, що призводить до зростання обсягу реалізації послуг при наявному потенціалі. Скорочення термінів виконання послуги є одним з елементів досягнення конкурентоспроможності підприємств автосервісу [6].

Конкурентоспроможність підприємства можна зміцнити завдяки конкурентній ціні, в основі якої лежить оптимізація витрат; високій якості послуг, діловій репутації, культури обслуговування та позитивного ставлення до клієнтів, прагнення викликати з клієнтом довірчі відносини. Важливу роль у підвищенні менеджменту якості послуг організації є залучення персоналу для формування стандартів обслуговування та налагодження зв'язків з клієнтами.

1.2. Методи управління якістю послуг

Гарантіями виживання, конкурентоспроможності та розвитку будь-якої компанії є досягнення цілей підвищення якості [6]. Важливо, що гарантією якості обслуговування є не лише забезпечення технічних характеристик, а економічних показників. Одним із методів аналізу та ефективності забезпечення якості продукції є метод управління якістю обслуговування на основі управління витратами. Якість обслуговування обумовлюється здатністю задовольняти потреби клієнтів шляхом своєчасного та ефективного надання послуг, які відповідають встановленим стандартам якості та умовам договору. Підвищення ефективності обслуговування забезпечує отримання додаткового ефекту для організацій у вигляді прибутку та для споживачів - у задоволення потреб та безпеці використання.

Хоча методи управління як формують потужну базу оцінки та аналіз рівня якості, вони не дають можливості нарощувати та розвивати класичний рівень якості [7]. Класичні методи управління якістю не враховують зростаючі вимоги споживачів та динамічний розвиток зовнішнього середовища підприємства. Формування та оцінку якості послуг можна завдяки методу витрат у системі управління якістю. Цей метод передбачає сегментацію загальних витрат з метою забезпечення високої якості послуг та конкурентоспроможності підприємства.

За функціональною ознакою – це витрати спрямовані на формування системи управління якістю на підприємстві, яка забезпечує високий рівень якості процесів на кожному етапі життєвого циклу продукту, виробництво продукції, що відповідає очікуванням споживачів, а також витрати, пов'язані з невідповідністю вимогам якості [7]. Метод витрат у системі управління якістю послуг передбачає оцінку витрат, які пов'язані з налагодженням ефективної системи управління якістю послуг та витрати, які спричинені під час ліквідації невідповідності вимогам. Витрати, пов'язані з формуванням на підприємстві системи управління якістю продукції, сегментуються на превентивні та витрати на оцінювання [7].

Системи менеджменту якості послуг обґрунтовує використання різних економічних методів впливу на рівень якості продукції та послуг (рис. 1.3).

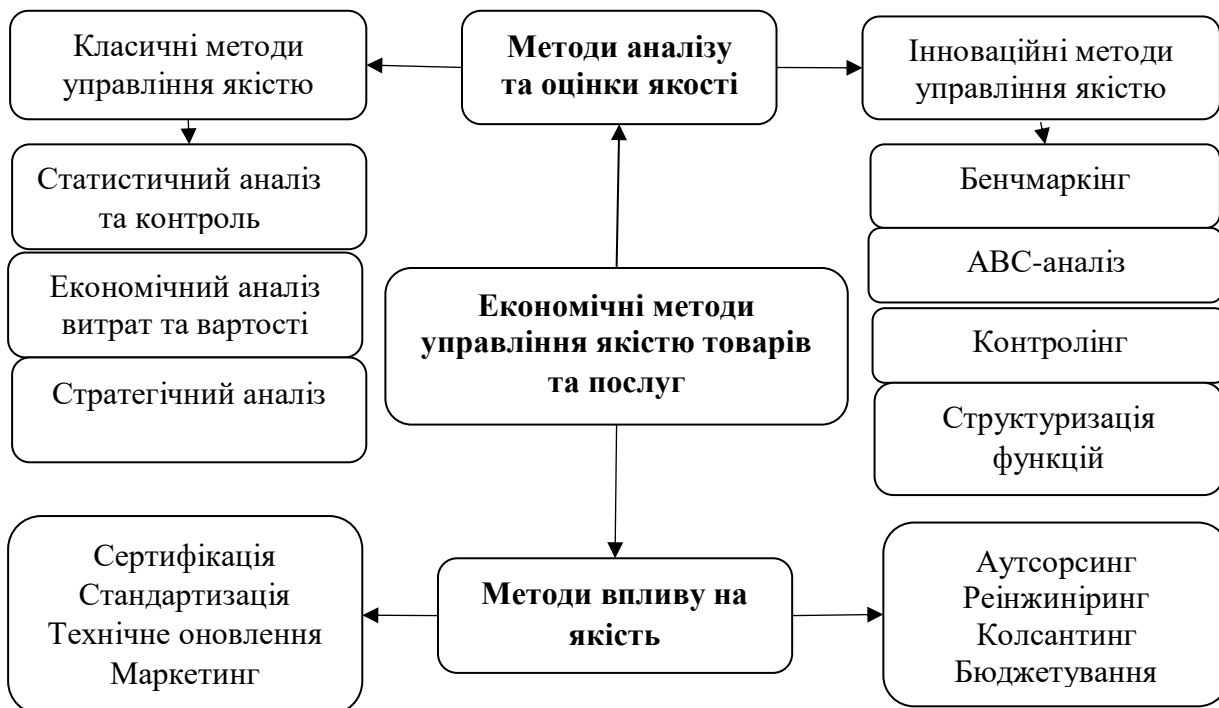


Рис. 1.3. Методи управління якістю товарів та послуг [8].

Класичні методи управління якістю ґрунтуються на управлінських виробничих процесах. Основна увага акцентується на технічних характеристиках та витратах на виробництво та реалізацію продукції та послуг. Реалізація класичних методів управління якістю розроблена системою менеджменту якості та ґрунтується на основі стандартизації та сертифікації.

Інноваційні методи спрямовані на управління спеціальними сферами забезпечення якості [9, с. 249]. Використання інноваційних методів управління якістю вимагають впровадження сучасних формалізованих програм, наявність комп'ютерного та технічного забезпечення, висококваліфікованого персоналу. З метою впровадження сучасних методів управління якістю обслуговування необхідно формувати стратегічну програму розвитку підприємства, в якій передбачати механізми моніторингу зовнішнього середовища, витрати управління якістю, методи забезпечення якості, конкурентні переваги товарів та послуг на довгострокову перспективу.

Інноваційні методи управління якістю продукції (послуг) враховують динамічність та непередбачуваність розвитку середовища функціонування підприємства, можуть прогнозувати напрями зростання запитів споживачів, діють взаємовплив усіх елементів організаційної структури та рольової інфраструктури підприємства, місце і всі види ресурсів в управлінні якістю [10, с. 125].

З метою прийняття ефективних управлінських рішень щодо якістю обслуговування сучасні методи управління якістю можна систематизувати за напрямками діяльності підприємства (рис. 1.4).

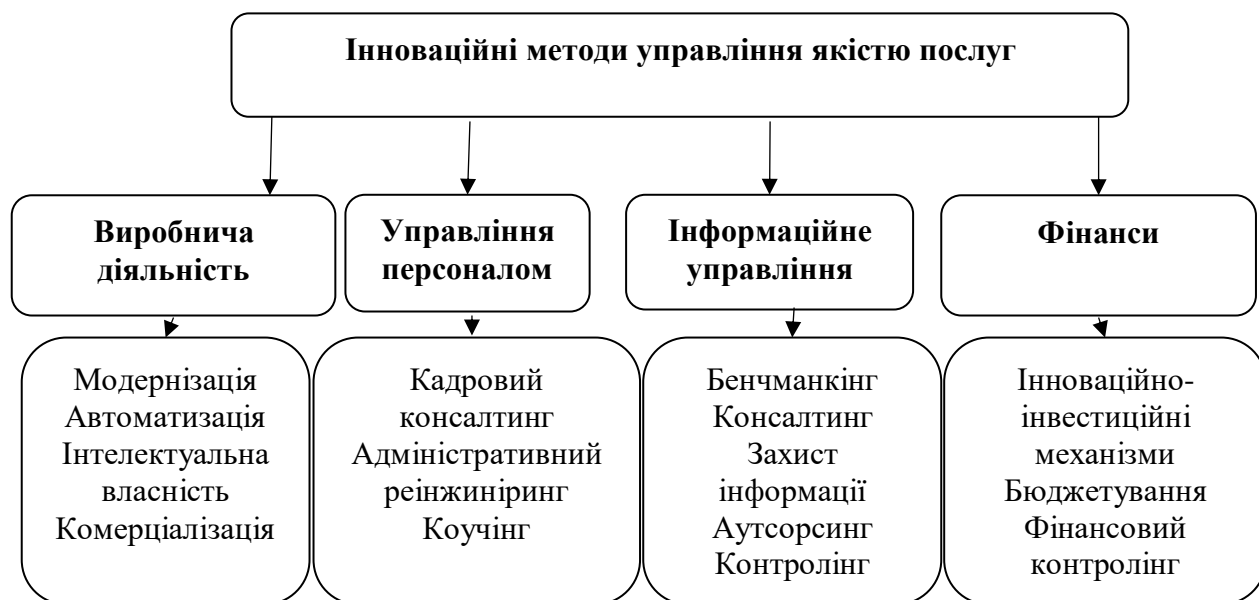


Рис. 1.4. Структуризація інноваційних методів управління якістю послуг [11, с. 11]

Інноваційні методи управління якістю обслуговування включають систему маркетингових, логістичних, технічних, статистичних інструментів управління, які здатні комплексно реалізувати стратегію розвитку підприємства.

Маркетинговий підхід передбачає аналіз ринкових позицій фірми та інтерактивний процес управлінської взаємодії споживача та продавця послуг за допомогою таких методів: метод реінжинірингу, метод діаграмного

проєктування, метод точок дотику, метод споживчого сценарію, метод «таємного покупця».

Метод діаграмного проєктування - це схематичне зображення усіх етапів процесу виготовлення товарів та послуг, за якими можна спостерігати клієнтам, а також враховані зони невидимі для споживача. Завдяки використанню цього методу здійснюється аналіз, контроль та коригування за виконанням окремих напрямків діяльності.

Метод точок дотику використовується в процесі взаємодії працівника з замовником товарів чи послуг. Момент взаємодії, а саме «точка дотику» є контрольованим процесом, а тому є можливість корегувати та моделювати процес надання послуг відповідно до вимог споживача.

Метод споживчого сценарію передбачає залучення до процесу проєктування товарів та послуг, крім маркетологів, технологів, менеджерів, також споживачів та клієнтів.

Метод «таємного покупця» також сприяє оцінці якості надання послуг. Перевагою цього методу є несподіваний контроль, тому персонал перебуваючи в постійному очікуванні такої перевірки, підвищує якість обслуговування споживачів.

Оцінка якості надання послуг з використанням логістичного підходу ґрунтується на надання якісних послуг в короткий термін. Варто врахувати, що якість товарів та послуг залежить від якості сировини та матеріалів, фурнітури, декоративних деталей та життєвого циклу послуги.

1.3. Концепції загального управління якістю TQM

Тотальне управління якістю (TQM) - це концепція, яка передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства [12, с. 1208].

Характеристика показників якості товарів то послуг ґрунтується визначенні її рівня. Рівень якості – це відносна величина, яка характеризує досягнуті показники якості продукції та послуг підприємства у співвідношенні з нормативними значеннями відповідних показників. Тобто, рівень якості визначає рівень придатності продукції та послуг для задоволення потреб за фіксованими умовами споживання.

Концепція загального управління якістю TQM ґрунтується на формуванні, забезпеченні, удосконаленні якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів (рис.1.5).



Рис. 1.5. Схема концепції загального управління якістю TQM [13, 253]

Отже, сутність концепції загального управління якістю TQM полягає у скоординованому використанні методів управління якістю в усіх напрямках діяльності на всіх етапах життєвого циклу починаючи від планування і до післяпродажного сервісу та утилізації відходів;

– цілеспрямована стратегія та досконала комплексна модель управління підприємства, яка ґрунтуються на прогресивному підході якості;

– інтегральна концепція загального менеджменту з позиції забезпечення якості, яка об'єднує стратегію та цілі розвитку підприємства, використання сучасних методів управління;

TQM формує сукупність поглядів на менеджмент підприємства, знаходиться у поточному розвитку і орієнтується на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації в цілому. Це найбільше досконала система управління якістю, яка орієнтована на зменшення браку, запобігання випуску неякісної продукції [14].

Концепція загального управління якістю TQM ґрунтується на таких принципах (рис. 1.6).

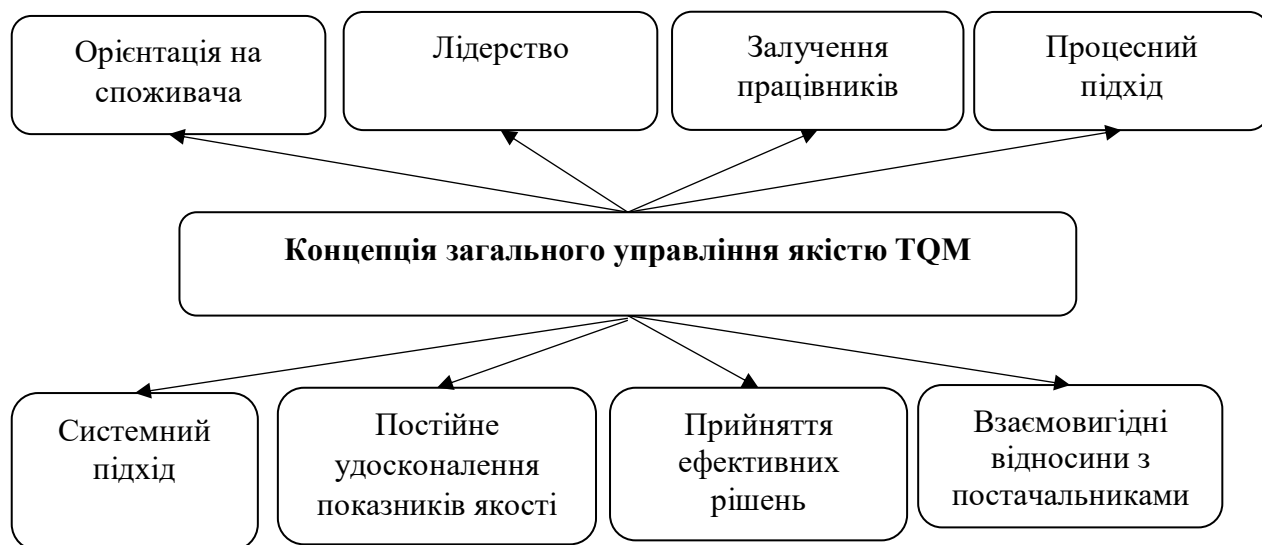


Рис. 1.6. Принципи концепції загального управління якістю TQM [15, с. 87]

Охарактеризуємо сутність принципи концепції загального управління якістю TQM:

1. Орієнтація на споживача вказує - це принцип, який вказує на те, що виробництво товарів та послуг повинно бути зорієнтоване на потреби споживачів.

2. Принцип лідерства ґрунтується на єдності місії, напряду діяльності та прийнятих управлінських рішень із забезпечення якості обслуговування.

3. Участь персоналу в управлінні якістю передбачає можливість кожного працівника проявляти ініціативу та приймати участь у формуванні й реалізації управлінських рішень.

4. Принцип процесного підходу розглядає управління якістю як процес створення умов для виробництва конкурентоспроможної продукції та послуг;

5. Принцип системного підходу забезпечує діяльність підприємства як систему взаємозалежних динамічних процесів функціонування.

6. Принцип постійного удосконалення показників якості вказує на те, що при систематичному покращенні рівня якості виникає можливість скорочення витрат та ціни на товари й послуги.

7. Принцип прийняття ефективних управлінських рішень обґрунтовуються наявністю правдивої інформаційної бази про стан конкурентних позицій організації.

8. Принцип корисності відносини з постачальниками передбачає тип різноманітних зв'язків на вигідних умовах, які не завдають шкоди один одному.

Аналізуючи кожний принцип удосконалення управління якістю можна зробити висновок, що для ефективного впровадження TQM повинна бути базова культура. Управління якістю послуг починається з формування культури якості та її вдосконалення. В сучасних умовах актуальною для підприємства є думка клієнтів щодо якості наданих послуг, тобто конкурентні умови ставлять вимоги перед менеджерами переходити на роботу за принципами TQM. Підприємства повинно дати споживачеві те, що він очікує та навіть і більше. Отже, існує залежність між вмінням задовільнити потреби споживачів та повторною покупкою товарів та послуг.

Варто зауважити, що менеджери повинні ставити завдання не тільки виходити на нові ринку збуту та зацікавлювати нових клієнтів, а, навпаки, основне завдання втримати існуючих споживачів та зміцнювати клієнтську базу. На шляху впровадження системи якості TQM на підприємстві можливі перешкоди, які можна об'єднати на три групи [15, с. 87]:

- 1) нестача часу, який необхідно приділяти ініціативам в галузі якості;
- 2) слабкість внутрішньофірмових комунікацій;
- 3) відсутність реальної самостійності (недостатність повноважень) у персоналу.

Проте, варто наголосити, що найбільшими перешкодами впровадження TQM є:

- відсутність чіткої мотивації та стимулювання креативності праці;
- недостатність часу для розвитку ініціатив стосовно якості послуг;
- відсутність обґрунтованого стратегічного плану трансформаційних бізнес-процесів;
- наявність проблем організаційної культури, яка спрямована на підтримку програми TQM

Таким чином, процес впровадження концепції TQM вимагає підготовчих заходів для забезпечення результативності, наявності цілей та плану дій, розуміння та підтримка колективу, наявності ресурсів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасна практика підтверджує, що компетентне використання концепції загального управління якістю TQM забезпечує:

- зростання рівня задоволення споживачів товарами та послугами;
- покращення репутаційного іміджу підприємства;
- гордість працівників за приналежність до підприємства, залучення працівників до творчого ставлення на робочому місці;
- підвищення продуктивності та стимулювання праці персоналу;
- зростання рівня якості та конкурентоспроможності товарів та послуг;
- економічну стабільність та раціональне використання ресурсів;
- ефективність прийняття управлінських рішень;
- впровадження сучасних автоматизованих систем та досягнень у техніко-технологічних напрямках.

Отже, впровадження концепції загального управління якістю TQM сприятиме зростанню попиту та задоволенню споживачів товарів та послуг, підвищенню ключових факторів успіху та конкурентних переваг на ринку, збільшенню відносної частки ринку, зростанню доходів та прибутків. З метою впровадження концепції загального управління якістю TQM необхідно сформувати високий рівень організаційної культури, соціальну свідомість та відповідальність власників та менеджерів перед суспільством щодо дотримання стандартів та нормативів якості товарів та послуг.

Висновки до першого розділу

Під якістю товарів та послуг слід розуміти сукупність властивостей, які здатні задовільнити потреби споживачів відповідно до свого призначення. Висока якість товарів та послуг, яка відповідає своєму призначення та встановленим стандартам сприяє підвищенню задоволеності покупців, зростанню лояльності споживачів, зміцненню репутації підприємства та забезпеченню стійкого попиту на товари та послуги.

Завдяки виробництву та реалізації якісних товарів та послуг підприємство одержує прибуток, який, після сплати податків, поділяється на фонд споживання та фонд нагромадження. Кошти фонду споживання задовольняють матеріальні потреби персоналу, стимулюють до креативної та продуктивної праці, сприяють зменшенню плинності кадрів та підвищенню відповідальності за виконану роботу. Кошти фонду нагромадження використовуються для модернізації техніко-технологічної бази та автоматизації методів управління.

Забезпечення високої якості товарів та послуг впливає на зростання попиту споживачів, розширення ринків збуту, захоплення нових конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності продукції. Висока якість забезпечує цінність товарів та послуг, які задовольняють запити споживачів та підтверджують сукупні очікування споживчих властивостей продукту.

Дотримання взаємної вигоди від виробництва якісних продуктів виробництва та обслуговування й споживання цінного продукту клієнтами вирішується завдяки впровадженню концепції загального управління якістю TQM. Споживачі та виробники товарів та послуг повинні активно реагувати на зміни вимог ринку та для забезпечення успіху впроваджувати контроль виробництва та враховувати очікування споживачів щодо цінності товарів та послуг на всіх етапах життєвого циклу. Концепція загального управління якістю TQM є базовим положенням для формування конкретних стратегічних завдань, які спрямовані на досягнення тривалого успіху через задоволення вимог потреб споживачів та одержання вигоди підприємством й суспільством.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТЗОВ «АВТОШАНС ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства

Сьогодні, під час війни, підприємства України працюють у нестабільних суспільно-політичних та економічних умовах, складному інформаційному просторі та загостренні конкурентної боротьби.

Ринок сервісного обслуговування та автозапчастин задовольняє потреби споживачів для безпечного користування автомобільним транспортом. Цей напрям діяльності займає важливе значення на ринку товарів та послуг і є видовим компонентом цієї галузі. Ринок автозапчастин – це складна система взаємовідносин із задоволення попиту споживачів товарів і послуг з метою цільового використання автомобільного транспорту, машин та механізмів на автомобільному ході [16, с. 18].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» розпочало свою діяльність у 2010 році. Предметом діяльності ТЗОВ «Автошанс-плюс» є:

- гуртова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

За більш ніж 20 років роботи на ринку товарів та послуг ТЗОВ «Автошанс-плюс» визначило такі ключові фактори успіху:

- надійність;
- гнучкість;
- толерантність.

Пріоритетними завданнями діяльності ТЗОВ «Автошанс-плюс» є еластичність, мобільність та своєчасність надання послуг з сервісного обслуговування, забезпечення автозапчастинами та проведення ремонту

автотранспорту. Головною місією діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є надання послуг для задоволення потреб споживачів та одержання максимального прибутку.

Розглянемо організаційну структуру ТзОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.1).

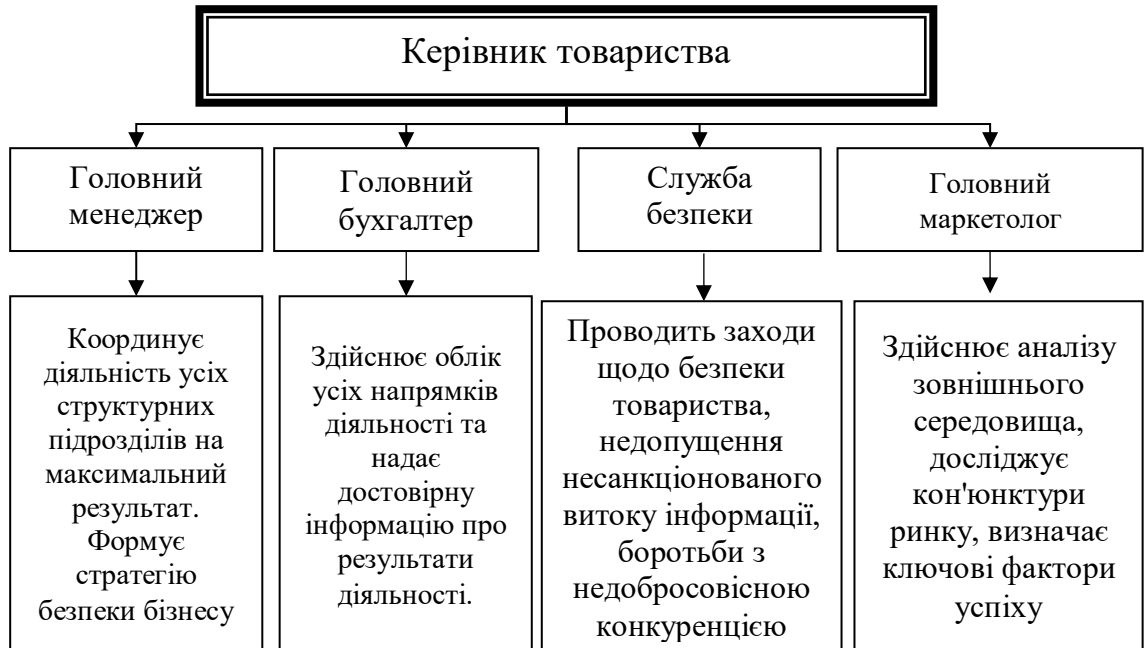


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Автошанс-плюс»

Розглянувши організаційну структуру можна зробити висновок, що сформована структура управління ТзОВ «Автошанс-плюс» позитивно впливає на реалізацію стратегічної поведінки товариства. Завдяки оптимізації структури управління вдалося:

- підвищити продуктивність діяльності товариства;
- забезпечити ефективну систему комунікацій інформаційного потоку;
- визначити чіткий розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності структурних підрозділів та окремих виконавців.

У сучасному веденні бізнесу, коли кожен на своєму робочому місці забезпечує ефективність функціонування підприємства, важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є формування адаптивної організаційної структури для протидії ризикам та загрозам зовнішнього середовища. На

підтвердження варто наголосити твердження, що не отриманий прибуток, а затрачені зусилля, важливі для сучасного підприємства. Чим менше зусиль доводиться витратити організації для отримання результатів, тим краще вона виконує свою роботу [17, с 158].

Ключове завдання менеджменту забезпечити виконання місії, цілей та завдань підприємства. Формування ефективної організаційної структури тісно пов'язане з функціями та процесом управління, управлінськими методами, стилем управління та менеджерських компетенцій. ТзОВ «Автошанс-плюс» використовує лінійно-функціональну організаційна структура. Топ-менеджер господарського товариства здійснює цілеспрямований вплив на спеціалістів вищого рівня, а саме: головного менеджера та бухгалтера, головного маркетолога та начальника служби безпеки, які мають у своєму підпорядкуванні відповідні функціональні підрозділи та забезпечені необхідними ресурсами для виконання управлінських рішень.

З метою визначення ключових показників розвитку організаційної структури проведемо аналіз управлінської системи та її відповідність граничним значенням (табл. 2.1).

Отже, за даними таблиці можна зробити висновок, що ключові показники оцінки рівня розвитку організаційної структури ТзОВ «Автошанс-плюс» відповідають встановленим нормативам та характеризують раціональність та ефективність сформованої організаційної структури апарату управління. Поміж те, рекомендуємо керівникам структурних підрозділів звернути увагу на підвищення рівня гнучкості організаційної структури. За даними розрахунків цей показник становить 0,7. З цією метою варто прийняти заходи з підвищення кваліфікації працівників, розширити спектр діяльності окремих співробітників, сприяти залученню персоналу до прийняття управлінських рішень.

На формування організаційної структури апарату управління та підвищення конкурентоспроможності господарського товариства впливає імідж, як невидимий потенціал та важливий чинник ведення бізнесу.

Таблиця 2.1

Оцінки рівня розвитку організаційної структури ТзОВ «Автошанс-плюс»

Показники рівня розвитку організаційної структури ТзОВ «Автошанс-плюс»
<p>1. Рівень централізації управлінських функцій за напрямками діяльності та структурними підрозділами:</p> <p>Кількість структурних підрозділів, які управляються з єдиного центру – 4 од., Загальна кількість структурних підрозділів горизонтальних зв'язків – 4 од., Коефіцієнт централізації – 1,0.</p>
<p>2. Рівень централізації управлінських функцій за чисельністю працівників підрозділів:</p> <p>Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру – 6 осіб Загальна чисельність працівників – 26 осіб, Кількісний коефіцієнт централізації – 0,74</p>
<p>3. Рівень централізації управлінських функцій за обсягом надання послуг:</p> <p>Обсяг функцій, які надаються централізованими підрозділами - 11 Обсяг управлінських функцій, які виконуються централізованими підрозділами – 15 Коефіцієнт централізації – 0,74</p>
<p>4. Рівень централізації управлінських функцій за управлінським персоналом:</p> <p>Кількість працівників центрального управління – 5 особи; Загальна кількість працівників управління - 6 осіб; Коефіцієнт централізації управління – 0,83.</p>
<p>5. Рівень централізації управлінських функцій за нормою підпорядкування:</p> <p>Чисельність працівників, які підпорядковуються одному керівникові – 6 осіб; Норма чисельності працівників, які підпорядковуються одному керівникові – 7 осіб; Коефіцієнт дотримання норм керованості – 0,86</p>
<p>6. Рівень централізації управлінських функцій за дотриманням відповідності займаній посаді встановленим вимогам:</p> <p>Чисельність працівників апарату управління, які відповідають посадовій атестації – 5 осіб; Загальна кількість працівників управління – 5 осіб; Коефіцієнт відповідності займаній посаді – 1,0</p>
<p>7. Рівень кваліфікації апарату управління:</p> <p>Тривалість теоретичної підготовки за спеціальністю – 4 роки; Тривалість практичного досвіду роботи за спеціальністю – 5 років; Показник кваліфікації управління – 0,9</p>
<p>8. Рівень мобільності організаційної структури:</p> <p>Кількість працівників, які виконують основні та додаткові функції – 18 осіб; Загальна чисельність працівників підприємства – 26 осіб; Показник гнучкості організаційної структури – 0,70</p>
<p>9. Рівень централізації управління:</p> <p>Кількість менеджерів вищого рівня – 1 осіб; Загальна кількість апарату управління – 5 осіб; Коефіцієнт централізації управління – 0,80</p>

Ефективний менеджмент сприяє підвищенню репутації, розширенню ринків збуту, реалізації адаптаційних заходів щодо стратегічного розвитку господарського товариства.

Розглянувши напрями діяльності та організаційну структуру можна зробити висновок, що ТзОВ «Автошанс-плюс» не приділяє належної уваги управлінню репутацією. Розвиток сучасних інформаційних технологій створює можливості розширити клієнтську базу, а завдяки позитивній репутації збільшити обсяги надання послуг та обслуговування. Для підвищення репутації ТзОВ «Автошанс-плюс» необхідно заручитися підтримкою лояльних клієнтів та розширити діяльність у сфері social media marketing SMM. Управління репутацією в інтернеті - це комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримання позитивного іміджу компанії серед користувачів онлайн ресурсів [18, с. 92].

Враховуючи високу активність клієнтів до соціальних медіа варто впровадити інструменти SMM для формування сприятливого іміджу ТзОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.2).

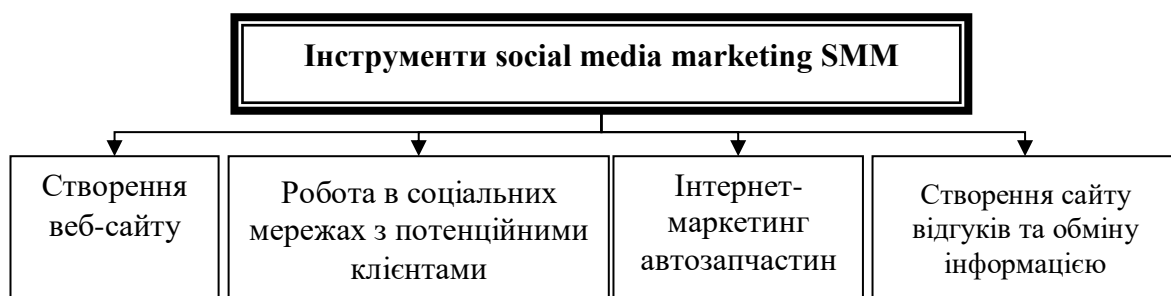


Рис. 2.2. Інструменти social media marketing SMM

З метою підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг необхідно створити сайт ТзОВ «Автошанс-плюс» для пізнаваності, відкритості спілкування з клієнтами, підвищення рівня якості обслуговування, виявлення слабких сторін організації, реагування на випадки недобросовісної конкуренції, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення надійної репутації.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства

Канали розподілу на вітчизняному ринку автозапчастин вимагають як вітчизняних продавців, так і торгово-посередницькі підприємства, а також і суб'єктів із спільним капіталом [19, с. 172]. Посередниками ринку автозапчастин виступають дистриб'ютори та дилери, які мають розгалужені системи продажу та велику клієнтську базу. Станції технічного обслуговування більше зорієнтовані на іноземні запчастини, адже питома вага іномарок в рази перевищує кількість автомобілів вітчизняного виробництва.

ТзОВ «Автошанс-плюс» є дилерською компанією з реалізації автозапчастин вітчизняних та зарубіжних виробників, яка задовольняє потреби населення, підприємств, організацій у відповідних послугах з метою безпечного використання автомобільного транспорту. Первинною ланкою ринку автозапчастин виступає клієнт, який визначає потребу в асортименті автозапчастин, її кількості та якості. Завдяки конкурентному ринку товарів та послуг задовольняються потреби споживачів у відповідності до характеру діяльності та відчуття цінностей у взаємодії із продавцями автозапчастин.

Аналізуючи зовнішнє середовище ТзОВ «Автошанс-плюс» необхідно структурувати ринок автозапчастин та сервісного обслуговування автомобілів на основі привабливості галузі та специфіці товару та послуг. Під час ситуаційного аналізу ринку товарів та послуг необхідно виділити такі складові ринку:

- ринок споживача та клієнта. На цьому ринку формується попит на автозапчастини та послуги сервісного обслуговування автотранспорту;
- ринок виробника та продавця. Діяльність суб'єктів підприємницької діяльності спрямована на задоволення попиту споживачів та клієнтів товарами та послугами відповідної якості та у встановлений термін.

Видова структура ринку обумовлена характером запиту та особливостями його задоволення з урахуванням специфіки виробництва та організації продажу в сучасних умовах мінливості кон'юнктури товарного ринку та конкуренції [20].

Структуру зовнішнього середовища формують чинники мікросередовища та макросередовища. Взаємозв'язок локального попиту та пропозиції, тенденції споживчого ринку та галузевій особливості впливають структуру конкурентного середовища та формують структуру зовнішнього середовища (рис. 2.3.)

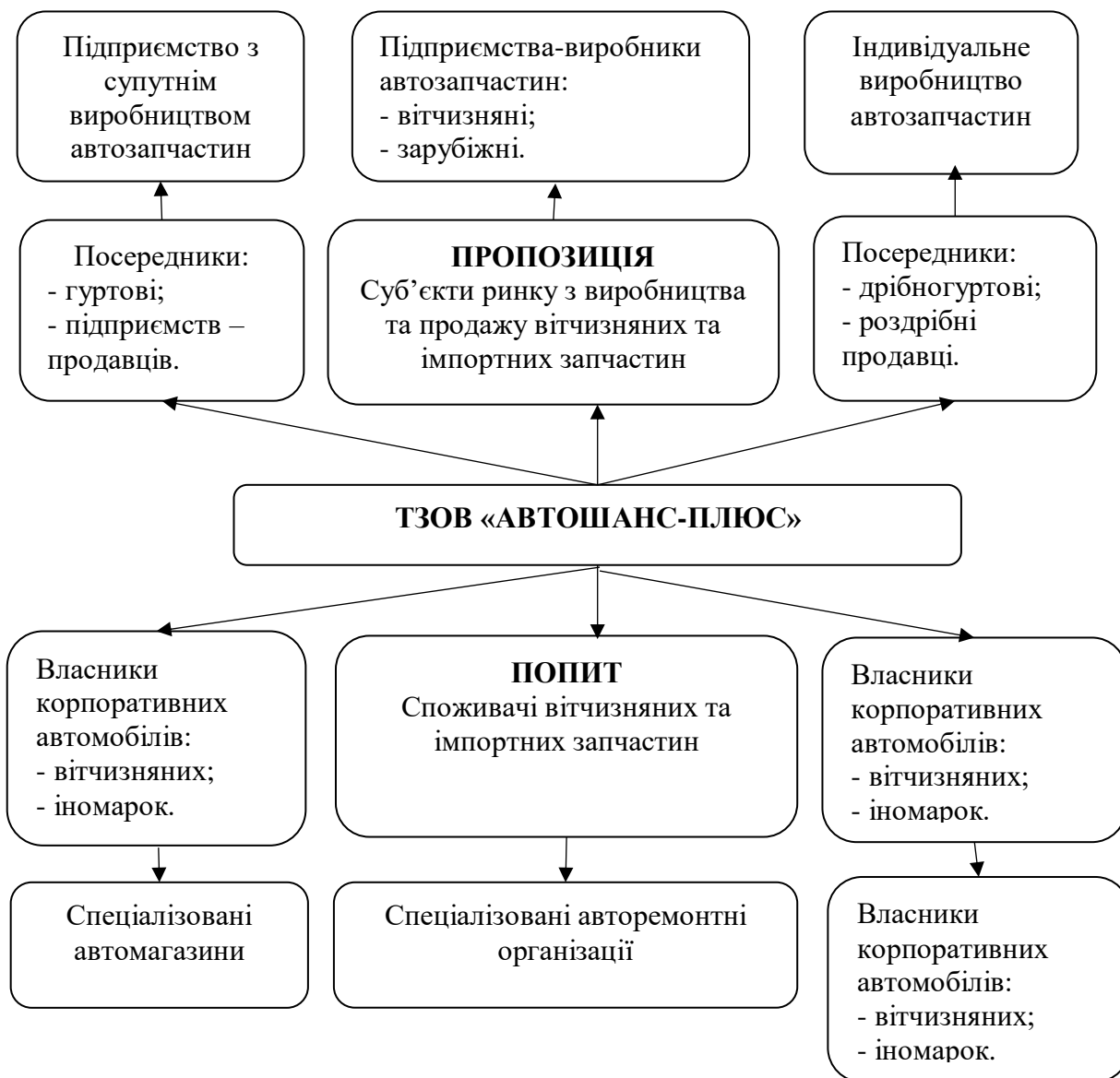


Рис. 2.3. Зовнішні учасники ринку автозапчастин [21].

Стан внутрішнього середовища впливає на можливості організації щодо задоволення потреб споживачів [22, с. 59]. Рівень якості послуг впливає на обсяги реалізації автозапчастин й технічного обслуговування автомобілів, також формує основні показники діяльності, а саме:

- стан обігових коштів;

- обсяг фонду споживання;
- величини прибутку;
- стану ліквідності та платоспроможності;
- кредитоспроможності.

Виконання програми розвитку ТзОВ «Автошанс-плюс» ґрунтується на потенційних можливостях надання послуг та залежить від повноти використання виробничої площі та потужності обладнання та устаткування. Проаналізуємо стан використання виробничих площ та потужностей товариства за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка використання виробничої площі та потужності

Вид продукції	Рік	Середньорічна потужність	Випуск продукції	Використання потужності в %
Автозапчастини, тис. грн	2020	4429	3549	81
Сервісне обслуговування автомобілів	2021	4409	3785	87
	2022	4428	3998	91

Отже, за даними таблиці бачимо, що використання виробничої площі та потужності з реалізації послуг у 2020 р. склали 80%, у 2021 році – зросло до 87% від можливого, а в 2022 році – зросло до 91% від можливого. Наявність резервних потужностей впливає на безперебійність надання послуг та забезпечує надійність можливість термінового виконання робіт для задоволення додаткових потреб ринку.

Проаналізує вплив використання виробничих площ та потужностей на динаміку обсягу реалізації автозапчастин та сервісного обслуговування автомобілів за 2021-2022 рр. (табл. 2.3).

Отже, за даними таблиці можна зробити висновок, що позитивна динаміка використання виробничих площ та потужностей вплинула на зростання обсягу надання послуг з сервісного обслуговування та реалізації автозапчастин у 2022 р. на 213 тис. грн у порівнянні з 2021 р. Планове завдання з надання послуг у 2022 р. виконано на 106 %.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу надання товарів та послуг

Показники	Фактично		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	Абсолютне (+;-)	Відносне, %
Обсяг надання автотранспортних послуг, тис. грн	3785	3998	+ 213	6

Для підвищення конкурентоспроможності організації важливо аналізувати потреби ринку щодо асортименту товарів і послуг і на цій основі впроваджувати нові види послуг та забезпечувати необхідними запчастинами. Проаналізує асортиментний склад найбільш популярних автозапчастин (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Асортиментний склад найбільш популярних автозапчастин

Асортимент автозапчастин	2021 р.	2022 р.	Відхилення +/-	Відхилення, %
1. Бампер	280	320	+40	+ 14
2. Капот	14	26	+12	+ 86
3. Скло лобове	45	86	+41	+ 91
4. Мотор-привід	29	52	+23	+79

За даними таблиці видно, що у 2022 р. значно підвищилася потреба у запчастинах у порівнянні з минулим роком та в середньому зросла на 68%. Асортиментний склад найбільш популярних автозапчастин показано на рис. 2.4.

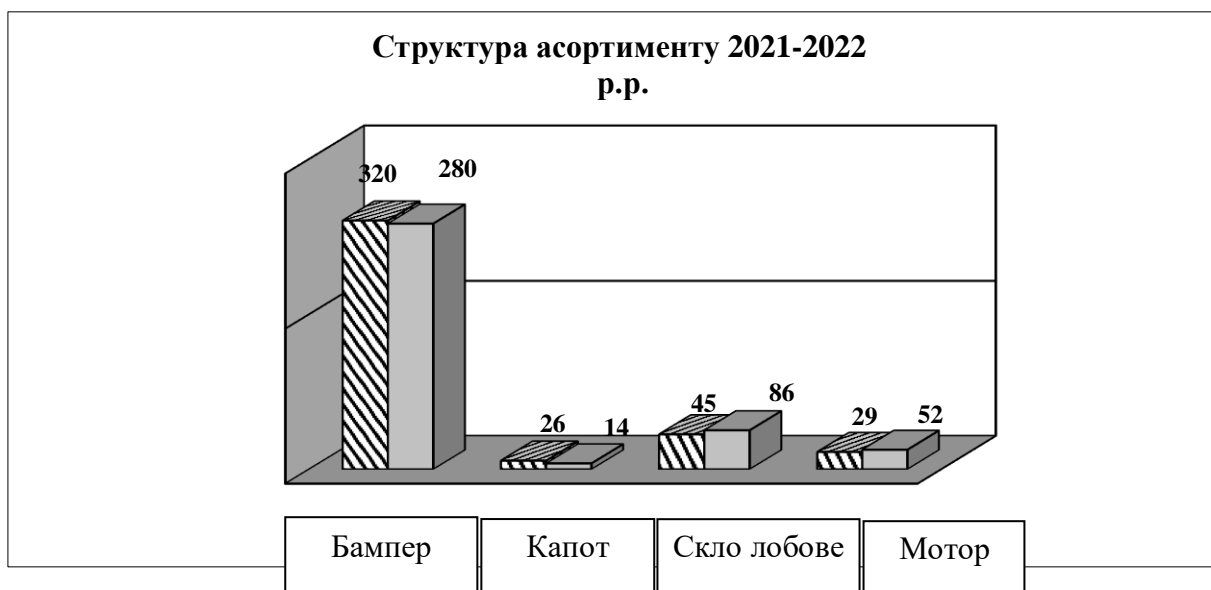


Рис. 2.4. Структура асортименту послуг ТЗОВ «Автошанс-плюс»

Важливим компонентом внутрішнього середовища є кадровий потенціал, який забезпечує досягнення техніко-технологічних, організаційних, фінансових, інформаційних завдань успішного функціонування. Рівень забезпечення кадровим потенціалом та ефективного використання фізичних та інтелектуальних здібностей персоналу визначають організаційно-технічний рівень обслуговування, створюють умови до підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості організації. Проаналізуємо стан забезпечення ТзОВ «Автошанс-плюс» кадровим потенціалом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура кадрового потенціалу ТзОВ «Автошанс-плюс»

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення чисельності, +/-	Зміна чисельності 2022 р. до 2021р., %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, чол	28	26	-2	93
2. у тому числі персоналу основної діяльності, чол	24	25	+1	104
3. з них, робітників, чол	19	20	+1	105

За даними таблиці видно, що середньооблікова чисельність персоналу у 2022 р. складала 26 осіб, що на 2 чоловік менше у порівнянні з 2021 р. Розглядаючи структуру персоналу у співвідношення між керівниками, спеціалістами, службовцями та робітниками встановлено, що у 2021 році питома вага керівників, службовців та спеціалістів складає 32%, а робітників - 68%.

Варто зауважити, що оптимальною вважається та структура персоналу у якій співвідношення становить: 18% - керівники, службовці та спеціалісти і 82% складають робітники. Позитивною тенденцією забезпечення кадровим потенціалом є те, що у 2022 р. спостерігаються зміни у структурі персоналу на користь робітників. Так, у 2022 році питома вага робітників у середньообліковій чисельності персоналу становить 76%, що на 8% більше у порівнянні з 2021 р.

ТзОВ «Автошанс-плюс» розробило заходи, які спрямовані на закріплення кадрового потенціалу. Про це свідчать розраховані показники оборотності персоналу та коефіцієнт плинності за 2021-2022 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники оборотності кадрового потенціалу

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +,-
1. Середньооблікова чисельність, чол	28	26	-2
2. Прийнято, чол	3	1	-2
3. Вибуло, чол	5	-	-5
4. з них, за власним бажанням, чол	4	-	-4
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,17	+0,07
6. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,18	-	-0,18
7. Коефіцієнт плинності	0,14	-	-0,14

За даними таблиці бачимо, що у 2022 році показники оборотності персоналу стабілізувалися про що свідчать коефіцієнт обороту по вибуттю та коефіцієнт плинності. У 2022 році у порівнянні порівняно з 2021 р. коефіцієнт обороту по прийому зріс на 0,07 пункти, що позитивно відобразилося на структурі персоналу.

Узагальнюючим показником господарської діяльності ТЗОВ «Автошанс-плюс» є одержаний прибуток від результатів діяльності. Відносними показниками, які характеристиками ефективності діяльності товариства є рентабельність. Проаналізуємо вказані показники діяльності з метою визначення результативності діяльності ТЗОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка результативності діяльності ТЗОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			Сума	%
1. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	1145	1704	+559	+49
2. Середньорічна вартість основних фондів	8340	8812	+4472	+57
3. Сер. залишок матер. оборотних фондів.	297	311	+14	+5
4. Загальна рентабельність, %	13	19	+6	+46

За даними таблиці видно, що фінансовий прибуток від звичайної діяльності у 2022 р. збільшився у порівнянні з 2021 р. на 559 тис.грн, або 49%. На зростання прибутку та загальної рентабельності позитивно вплинуло збільшення обсягу надання послуг та скорочення адміністративних витрат.

2.3. Аналіз управління якістю послуг товариства

Підприємницька діяльність спрямована на збільшення прибутку за рахунок надання якісних товарів та послуг. Якість обслуговування клієнтів формує попит споживача [25, с. 332]. У конкурентній боротьбі клієнт надає переваги тому товару і послугі, який візуально виглядає привабливіше, має зручну упаковку, нижчу ціну, невеликі габарити, триваліший гарантійний термін, післяпродажний сервіс обслуговування, вищу продуктивність.

Якість обслуговування характеризується не лише показниками технічного рівня, а включає показник рівня організаційної культури товариства, ставлення до роботи та відповідальності власників та виконавців. ТзОВ «Автошанс-плюс» досягло успіху в управлінні якістю обслуговування за рахунок:

- дисципліни та чесних стосунків з клієнтами;
- справедливої оцінки праці кожного працівника, де заробітна праці залежить від її якості;
- залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, розуміння працівників поставлених завдань;
- мотивації та стимулювання працівників до підвищення продуктивності;
- створення позитивного іміджу та відчуття гордості та приналежності працівників до компанії.

За даними статистичної звітності ТзОВ «Автошанс-плюс» проаналізовано фактичний стан якості обслуговування та встановлено, що організація здійснює управління якістю обслуговування, сприяє підвищенню кваліфікації персоналу, організовує внутрішній технічний контроль якості. Спеціалісти структурних підрозділів контролюють весь процес надання послуг на всіх етапах життєвого циклу, координують роботу та впливають на результати якості обслуговування.

Варто зауважити, що в книзі скарг та пропозицій ТзОВ «Автошанс-плюс» немає сигнальних відміток, які б впливали на показники якості обслуговування. В статистичній звітності відсутні дані про рекламацию та виставлені претензії з боку споживачів, не було випадків накладання штрафних санкцій за невиконання

умов договору, не зафіксовано випадків відхилень у якості виконання технічних операцій в процесі сервісного обслуговування автомобілів.

Проведемо оцінку якості обслуговування за методом аналізу ключових інцидентів (або точок стикання). З цією метою експертним шляхом визначимо перелік показників, які характеризують якість обслуговування клієнтів [27, с. 135]. Проведемо опитування клієнтів за цими показниками і виставимо оцінку задоволення клієнтів якістю послуг та вагомість кожного показника. Розрахуємо інтегральний показник якості обслуговування та зробимо висновки стосовно якості обслуговування клієнтів у ТзОВ «Автошанс-плюс» та запропонуємо заходи підвищення якості обслуговування клієнтів.

Для дослідження запропоновано перелік показників, які характеризують якість обслуговування, а саме: якість зустрічі клієнтів, оснащення товариства вміння надавати кваліфіковану інформацію, середній час надання послуг, якість оформлення документів, вміння працівників завершити розмову та спонукати до повторного звернення.

В результаті дослідження було опитано 30 клієнтів, кожному запропоновано оцінити вагу кожного показника за 5-бальною шкалою (табл. 2.9). В результаті опитування найбільш значущим для клієнтів є середній час надання послуг. Важливим для споживачів є вміння надавати кваліфіковану інформацію та якість оформлення документів.

Таблиця 2.9

Шкала оцінки вагомості показників якості послуг

Якісна оцінка	Кількісна оцінка	Вагомість
Неважливо	1	13
Не дуже важливо	2	16
Недостатньо важливо	3	20
Важливо	4	21
Дуже важливо	5	18
Разом		100

На наступному етапі дослідження запропоновано клієнтам оцінити якість обслуговування по кожному показнику за 5-ти бальною шкалою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Шкала оцінки задоволення клієнтів якістю послуг

Оцінка якості задоволення		
Якісна оцінка	Кількісна оцінка, бали	Індексна оцінка
Погано	1	0
Незадовільно	2	25
Задовільно	3	50
Добре	4	75
Відмінно	5	100

За результатами дослідження узагальнено перелік показників, які характеризують якість обслуговування ТзОВ «Автошанс-плюс» та оцінку задоволення якістю обслуговування за методом аналізу ключових інцидентів (або точок стикання) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз задоволення клієнтів рівнем обслуговування

Показники якості обслуговування	Вага	Оцінка якості				Середня оцінка	Оцінка індексу
		5	4	3	2		
1. Якість зустрічі клієнтів	13	12	10	6	2	4,1	53
2. Оснащення товариства	16	14	8	5	3	4,1	78
3. Вміння надавати інформацію	20	16	7	5	2	4,2	81
4. Середній час надання послуг	21	21	8	1	-	4,7	92
5. Якість оформлення документів	18	19	11	-	-	4,6	91
6. Вміння працівників спонукати до повторного звернення	12	10	10	10	-	4,0	35
Разом	100	-	-	-	-	4,3	-

На підставі таблиці 2.8 визначимо середню оцінку задоволення клієнтів якістю обслуговування ТзОВ «Автошанс-плюс» за середньозваженою оцінкою:

1. Якість зустрічі клієнтів = $(12 \times 5 + 10 \times 4 + 6 \times 3 + 2 \times 2) / 30 = 4,1$
2. Оснащення товариства = $(14 \times 5 + 8 \times 4 + 5 \times 3 + 3 \times 2) / 30 = 4,1$
3. Вміння надавати інформацію = $(16 \times 5 + 7 \times 4 + 5 \times 3 + 2 \times 2) / 30 = 4,2$
4. Середній час надання послуг = $(21 \times 5 + 8 \times 4 + 1 \times 3) / 30 = 4,7$
5. Якість оформлення документів = $(19 \times 5 + 11 \times 4) / 30 = 4,6$
6. Вміння працівників спонукати до повторного звернення = $(10 \times 5 + 10 \times 4 + 10 \times 3) / 30 = 4,0$

Для аналізу рівня задоволення клієнтів якістю обслуговування можна визначити середні значення індексів по кожному показнику. Середня оцінка індексу задоволення якістю обслуговування визначається також за середньозваженої оцінкою:

1. Якість зустрічі клієнтів = $(12 \times 100 + 10 \times 75 + 6 \times 50 + 2 \times 25) / 30 = 53$
2. Оснащення товариства = $(14 \times 100 + 8 \times 75 + 5 \times 50 + 3 \times 25) / 30 = 78$
3. Вміння надавати інформацію = $(16 \times 100 + 7 \times 75 + 5 \times 50 + 2 \times 25) / 30 = 81$
4. Середній час надання послуг = $(21 \times 100 + 8 \times 75 + 1 \times 50) / 30 = 92$
5. Якість оформлення документів = $(19 \times 100 + 11 \times 75) / 30 = 91$
6. Вміння працівників спонукати до повторного звернення = $(10 \times 100 + 10 \times 4 + 10 \times 50) / 30 = 35$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що найбільше задоволені клієнти середнім часом надання послуг з розрахованою середньою оцінкою 4,7 бала. Варто зазначити, що і вагомість цього показника є найбільшою. Непересічне значення для клієнтів за вагомістю та задоволення обслуговування є якість оформлення документів та вміння надавати кваліфіковану інформацію, середня оцінка, відповідно, становить 4,6 та 4,2. Щодо показника якість зустрічі клієнтів та вміння працівників спонукати до повторного звернення, то клієнти товариства не надають цим показникам особливого значення. Вагомість цих показників, відповідно, 13% та 12%, середня оцінка задоволення, відповідно, 4,1 та 4,0 бали.

Проведене дослідження якості обслуговування клієнтів ТзОВ «Автошанс-плюс», яке ґрунтується на методі аналізу ключових інцидентів або точок стикання, дають можливість виявити сильні та слабкі сторони рівня якості обслуговування клієнтів та використати інформацію для удосконалення управління якістю роботи ТзОВ «Автошанс-плюс».

2.4. Удосконалення системи управління якістю послуг в сучасних умовах

В системі менеджменту аналіз управління якістю послуг характеризує результат конкурентоспроможності товариства, яка має можливість задовільнити потреби споживачів. Основною умовою є наявність внутрішнього потенціалу, уміння його гармонізувати, ефективно використовувати та розвивати на довготривалу перспективу [30, с. 66]. Ефективність управління якістю обслуговування товариства залежить від впливу чинників зовнішнього середовища та стратегічного положення організації на конкурентному ринку.

З метою визначення конкурентного стану та вибору стратегії розвитку ТзОВ «Автошанс-плюс» у ринковому середовищі використаємо комплексний метод SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Завдяки цього методу проаналізуємо діючу стратегію товариства та обґрунтуємо заходи, які необхідно впровадити з метою зміцнення конкурентних переваг.

Отже, для проведення SPACE-аналізу виокремлюємо чотири групи багатокритеріальних показників, які характеризують економічний потенціал, ключові фактори успіху, бізнес-напрямок товариства та зовнішні умови бізнесу. Експертним шляхом кожному показнику у межах відповідної групи виставляється оцінка за 10-бальною шкалою. Також експертним шляхом визначаємо значимість кожного показника у межах відповідної групи від 0 до 1, в результаті сума значень становить 1. Визначаємо зважену оцінку кожної групи багатокритеріальних показників та розраховуємо стратегічний вектор за формулою:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.2)$$

де, ПГ – привабливість галузі, або бізнес-напрямок;

КП – конкурентні переваги;

ФС – фінансова сила, або економічний потенціал;

СГ – стабільність галузі, або зовнішні умови бізнесу.

Розрахунок комплексної оцінки показників за методом SPACE-аналізу для ТзОВ «Автошанс-плюс» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка показників за методом SPACE-аналізу

Показники	Оцінка, балів	Вагомість	Зважена оцінка, балів*
Фінансова сила підприємства (ФС):		1,0	7,0
- виробничі витрати;	7	0,1	0,7
- рентабельність вкладеного капіталу;	8	0,2	1,6
- стабільність одержання прибутку;	6	0,2	1,2
- рентабельність інвестицій;	7	0,1	0,7
- ліквідність;	8	0,1	0,8
- структура заборгованості;	6	0,1	0,6
- здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів	7	0,2	1,4
Конкурентоспроможність підприємства (КП)		1,0	5,0
- ринок і його обсяги;	2	0,1	0,2
- частка підприємства на ринку та її динаміка;	3	0,1	0,3
- асортимент продукції;	5	0,1	0,5
- здатність проводити маркетингові заходи;	4	0,2	0,8
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат;	2	0,1	0,2
- зв'язки зі споживачами;	7	0,2	1,4
- рентабельність продажу	8	0,2	1,6
Привабливість (сектору) галузі (ПС)		1,0	6,0
- характеристика конкурентної ситуації в галузі;	7	0,2	1,4
- стадія життєвого циклу галузі;	6	0,2	1,2
- залежність розвитку галузі від кон'юнктури;	6	0,2	1,2
- суспільна привабливість галузі;	7	0,2	1,4
- використання продукції галузі в інших галузях	4	0,2	0,8
Стабільність (сектору) галузі (СГ)		1,0	3,6
- тривалість життєвого циклу галузі і стадія розвитку;	5	0,4	2,0
- маркетингові та рекламні можливості в галузі;	2	0,4	0,8
- стабільність прибутку (рентабельності).	4	0,2	0,8

За формулами (2.1), (2.2) визначаємо координати вектора, який вказує діючий чи перспективний шлях розвитку та визначимо конкурентний положення ТзОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.5).

$$x = 6,0 - 5,0 = 1,0$$

$$y = 7,0 - 3,6 = 3,4$$

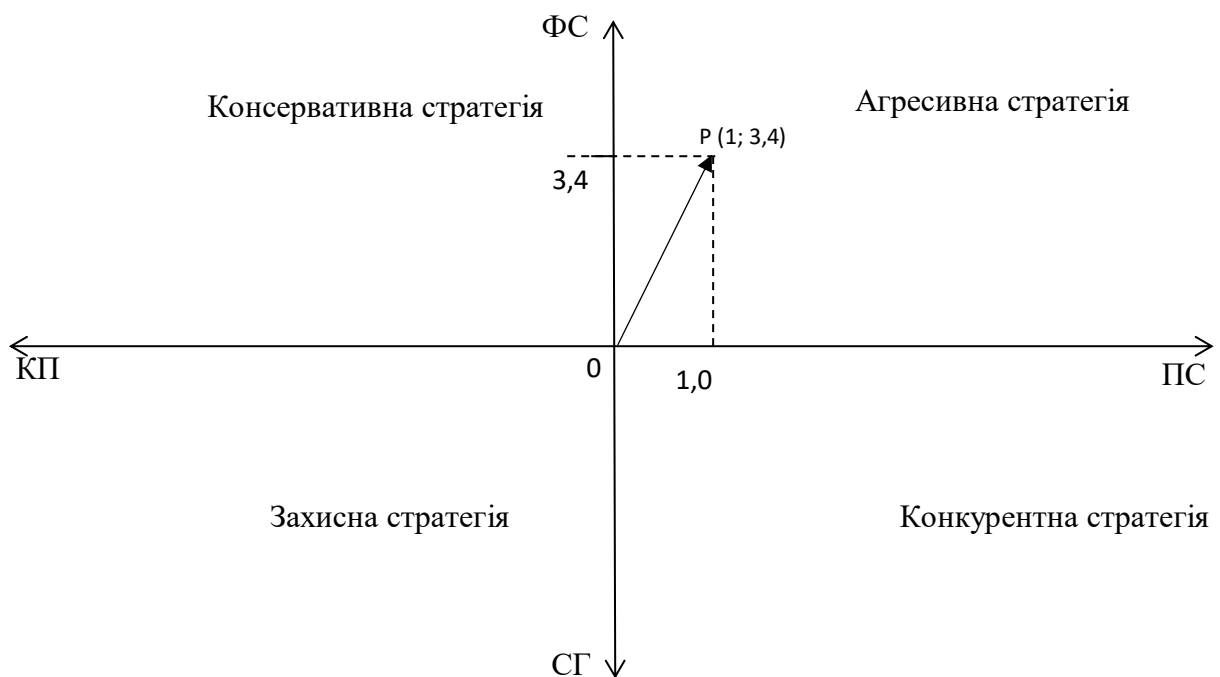


Рис. 2.5. Визначення конкурентного стану та вибору стратегії розвитку ТзОВ «Автошанс-плюс»

За результатами аналізу якості послуг та вибору стратегії за методом SPACE-аналізу можна зробити висновок, що зважена оцінка показників, які характеризують:

- економічний потенціал ТзОВ «Автошанс-плюс» становить 7,0 балів;
- привабливість галузі в якій функціонує товариство - 6,0 балів;
- конкурентні переваги - 5,0 балів;
- зовнішні умови бізнесу – 3,6 балів.

Отже, ТзОВ «Автошанс-плюс» функціонує у привабливому секторі, а менеджери ефективно інвестують капітал у доходність бізнесу. У товаристві є проблеми, які пов'язані із підвищенням ключових факторів успіху та зовнішніми умовами ведення бізнесу.

За результатами SPACE-аналізу рекомендовано дотримуватися ТзОВ «Автошанс-плюс» агресивної стратегії, яка передбачає:

- збільшення асортименту та обсягів надання послуг;
- розвиток клієнтської бази за рахунок інструменту social media marketing SMM;
- виходити на нові сегменти ринку технічного обслуговування та збуту запасних частин.

Фінансові можливості ТзОВ «Автошанс-плюс» дають змогу інвестувати кошти та розширювати напрями діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності за рахунок зміцнення якості обслуговування.

У зв'язку з підвищеними вимогами щодо якості обслуговування ТзОВ «Автошанс-плюс» варто впроваджувати бізнес-процеси управління системою автоматизації Моделі бізнес-процесів та їх зв'язки із системами автоматизації автоматично регулюють:

- організаційно-управлінську діяльність;
- обслуговуючу діяльність;
- виробничо-господарську діяльність;
- торгово-закупівельну діяльність;
- економічну діяльність [32, с. 111].

З метою удосконалення управління якістю послуг в системі менеджменту рекомендуємо ТзОВ «Автошанс-плюс» проведення заходів за такими напрямками:

1. Формування веб-сайту. Веб-сайт є важливим засобом управління та частиною успішного бізнесу. Формування веб-сайту ТзОВ «Автошанс-плюс» сприятиме збільшенню кількості клієнтів; залученню споживачів до взаємовигідної співпраці; проведенню онлайн-розрахунків; ознайомленню та

рекламуванню товарів та послуг; зростанню іміджу та прихильності цільової аудиторії; оперативній діагностиці споживчого попиту; залученню клієнтів до акційних пропозицій; реагуванню на відгуки клієнтів.

2. Розвивати соціальні мережі та інші інформаційні платформи для просування бренду. Кожен клієнт повинен знати конкурентні переваги організації, а інформаційні інтернет-платформи, біл-борди, рекламні акції, дотримання традицій щодо якості обслуговування та залучення клієнтів до обговорення потенційних проблем сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства.

3. Підвищення кваліфікації керівників структурних підрозділів. З метою удосконалення якості обслуговування клієнтів необхідно підвищувати відповідальність керівників структурних підрозділів за проведення своєчасних адаптивних співбесід з персоналом, контролю ефективності виконання робіт та послуг, надання дієвої професійної допомоги, вжиття дисциплінарних заходів та методів стимулювання продуктивності праці працівників. За допомогою інтерактивних процесів сприяти самовдосконаленню, самонавчанню, самоконтролю членів команди.

4. Впровадження автоматизації бухгалтерського обліку та управління фінансами. Це дозволить товариству здійснювати оперативну обробку даних бухгалтерського обліку; забезпечити внутрішній контроль інформації; відстежувати динаміку основних показників діяльності товариства.

5. Розвивати маркетингові заходи формування споживчих цінностей послуг сервісного обслуговування та реалізації запасних частин для автомобілів. З цією метою необхідно вивчати попит клієнтів та формувати методи та засоби інтенсифікації надання послуг.

6. Використовувати агресивну стратегію зміцнення конкурентних переваг. Впровадження рекомендованої стратегії сприятиме мінімізації страхових запасів та розподілу оборотних активів з метою розширення секторів ринку.

7. Інвестування у ресурсозбереження забезпечить товариство незалежним джерелом енергії, дозволить зменшити витрати на послуги та збільшити дохід.

Висновки до другого розділу

В сучасних умовах надання якісних послуг сервісного обслуговування та автозапчастин не тільки спрямоване на завоювання потенційних клієнтів, а головне завдання – зберегти діючу клієнтську базу. З метою збільшення конкурентних переваг підприємство повинно дотримуватися встановлених стандартів та орієнтуватися на попит та бажання клієнта.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» здійснює свою діяльність у сфері роздрібної та гуртової торгівлі запасними частинами та технічного обслуговування й ремонту автотранспортних засобів.

За результатами проведеного аналізу позитивними чинниками внутрішнього середовища, які впливають на рівень якості послуг ТзОВ «Автошанс-плюс» є:

- наявність сучасного обладнання та устаткування, використання комп'ютерної діагностики автомобілів, забезпечення якісними матеріалами та оригінальними запасними частинами;
- забезпечення персоналу безпечними умовами праці, формування сприятливого психологічного клімату, впровадження моральних стимулів праці;
- скорочення адміністративних витрат, встановлення оптимальних цін на товари та послуги, розвинена система матеріального стимулювання персоналу;
- проведення оптимізації організаційної структури управління, впровадження ефективної системи управління якістю обслуговування, забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу.

З метою підвищення рівня якості послуг та конкурентоспроможності послуг рекомендовано використовувати агресивну стратегію розвитку та впроваджувати автоматизовану систему бізнес-процесів, які сприятимуть:

- підвищенню репутації та лояльності клієнтів;
- захопленню нових сегментів ринку та розширення асортименту послуг;
- зростанню конкурентних переваг та одержанню максимального прибутку
- зміцненню економічної безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс».

ВИСНОВКИ

Сучасні умови функціонування ставлять перед суб'єктами господарської діяльності принципово нові вимоги щодо якості обслуговування. Це пов'язано з наявністю великої кількості конкурентів та зростаючими вимогами клієнтів.

Головне завдання підприємства – це підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення положення на ринку товарів та послуг. На рівень конкурентоспроможності впливають багато чинників, серед яких варто виокремити: ціна, якість та обслуговування.

Управління якістю є основною функцією сучасного менеджменту та інструментом досягнення та зміцнення конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності.

Якість послуг – це показник нецінової конкуренції функціонування підприємства в умовах мінливого ринку. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на досягненні технічного рівня та якості послуг, зростанні ефективності праці та зменшенні непродуктивних витрат.

Концепція управління якістю послуг підприємства реалізується шляхом постійного цілеспрямованого впливу на усі напрямки діяльності та етапи життєвого циклу виробництва та надання послуг із забезпечення якості. До складу управління якістю послуг входять такі компоненти:

- ситуаційний аналіз ринку товарів та послуг;
- взаємодія із чинниками зовнішнього середовища;
- політика і планування системи управління якістю послуг;
- підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу;
- організація роботи з підвищення якості послуг та впровадження автоматизації загального управління якістю;
- контроль за якістю послуг та створення інформаційної бази;
- розробка заходів, прийняття і реалізація управлінських рішень.

Менеджмент якості - це взаємопов'язаний процес управління цілями на якісно новому рівні, який ґрунтується на соціальній відповідальності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» розпочало свою діяльність у 2010 році з надання послуг сервісного обслуговування та ремонту автотранспорту, гуртової та роздрібною торгівлі автозапчастинами вітчизняного та іноземного виробництва. Головною метою створення ТзОВ «Автошанс-плюс» є надання послуг сервісного обслуговування автотранспорту для задоволення потреб ринку та одержання прибутку. ТзОВ «Автошанс-плюс» має конкурентні переваги, які характеризуються надійністю, мобільністю, терміновістю виконання робіт та послуг, якістю та економічністю.

ТзОВ «Автошанс-плюс» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка спрямована на:

- оптимізацію адміністративних витрат;
- раціональне використання потенціалу товариства;
- підвищення виробітку та зменшення трудомісткості витрат;
- побудові ефективних формальних та неформальних комунікаційних зв'язків;
- підвищення якості надання послуг та конкурентних переваг товариства.

З метою задоволення потреб ринку підприємство повинно запропонувати товари та послуги, які складають цінність об'єкта. Завдяки взаємній вигоді клієнтів та виробників створюється цінність, яка ґрунтується на задоволенні сукупних очікувань клієнтом параметрів якості послуг з одного боку та одержання економічної ефективності підприємством у вигляді прибутку – з другого боку.

Система управління якістю ТзОВ «Автошанс-плюс» - це управління, в якій беруть участь усі члени команди та які зацікавлені у задоволенні зростаючих потреб споживачів через вигоди, які члени колективу одержують і вигляді справедливої винагороди за виконану роботу. Концепція системи управління якістю спрямована на досягненні тривалого успіху ефективного функціонування підприємства.

Запорукою ефективного функціонування та забезпечення успішної реалізації стратегії якості ТзОВ «Автошанс-плюс» є впровадження таких заходів загального управління якістю:

- системне дослідження ринку та задоволення вимог та очікувань клієнтів, які є основним арбітром оцінки надання послуг;
- залучення топ-менеджерів та персоналу товариства до спільної участі у підборі професійних кадрів, формуванні стратегії якості та ефективності праці, відповідальності та приналежності до результатів роботи;
- поточний контроль технологічного процесу надання послуг, виявлення відхилень та своєчасне прийняття рішення щодо уникнення або виправлення браку в роботі;
- підвищення організації праці та творчості виконання функціональних обов'язків, які впливають на трансформаційний процес надання послуг та забезпечують позитивний результат.
- підвищення якості трансформаційних процесів надання послуг з використанням сучасних передових технологій;
- залучення до процесу з підвищення якості усіх внутрішніх та зовнішніх учасників, які зацікавлені у результатах діяльності;
- делегування внутрішнім учасникам процесу надання послуг повноважень та відповідальністю за прийняті рішення щодо якості;
- виявлення зацікавленості залучення клієнтів до оцінки якості послуг та стимулювання до повторного звернення;
- удосконалення системи розрахунків та забезпечення стійкості руху фінансових потоків;
- капіталовкладення у ресурсозбереження та автоматизацію елементів системи управління якістю;
- проведення комплексного дослідження конкурентоспроможності товариства та аналізу конкурентних переваг, які ґрунтуються на достовірній інформації, розроблення комплексної програми якості послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С. М., Строкач І. А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. URL: <https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-1/Bondarenko2015060411.pdf>

2. Лузан І. В., Луценко І. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf>

3. Ortynskiy V., Tymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>

4. Верескля М. Р., Леськів Г. З. Безпека життєдіяльності та охорона праці: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2018. 264 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3689/1/%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%94%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

5. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

6. Коваленко В.П. Теоретико-методичні аспекти управління якістю. *Ефективна економіка* № 7, 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=254>

7. Гуштан, Т., Лихолат, С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity*

Problems of Theory and Practice, 3(34), 432–440.
<https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215589>

8. Кучерук Г. Ю. Економічні методи управління якістю транспортних послуг. *Ефективна економіка*. № 7, 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1257>

9. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торгівельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-s.donnu.edu.ua/article/view/316>

10. Голомовзий В. М. Аналіз систем технічного обслуговування і ремонту та їхня ефективність впливу на технічний стан заводської системи машин в процесі її експлуатації. *Економіка та держава*, № 7/2020. С. 124-128. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/21.pdf

11. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025>.

12. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *«Молодий вчений»* № 11 (51) листопад, 2017 р. С. 1207-1210. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/290.pdf>

13. Nobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>

14. Грудцина Ю.В. Якість та методи її оцінювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Том 28 (67). № 1, 2017. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/9.pdf

15. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Сучасний стан розрахунків інтегрального індексу економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного*

університету внутрішніх справ. Сер. Економічна. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_12

16. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Korszerű műszerek és algoritmusai tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival* (Hang 1), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: Európean Scientific Platforme. Pp.17-19. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.

17. Осадчук О.П. Наукові підходи до визначення поняття «якість». *Наукові праці НУХТ*, № 44. С. 155-159. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20146/1/25.pdf>

18. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France*. 92-94 pp. URL: <https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/>

19. Биба В.В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск, 12 / 2017. С. 171-176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf

20. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту сучасного офісу. *The 12th International scientific and practical conference «Recent Trend in Science and Technology» (December 1-2, 2020) Liber A, Stockholm, Sweden*. 2020. 40-42 pp. URL: <https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf>.

21. Альошкін С. Л. Методологічні основи управління якістю надання побутових послуг. *Економічний вісник*, № 3 (29), 2012. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-175-178.pdf

22. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>

23. Радченко О. П. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf
24. Грабовська І. В. Сучасні підходи щодо удосконалення системи управління якістю адміністративних послуг. *Проблеми модернізації України : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 26 травня 2022 р.)* [зб. наук. пр.] /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. Київ : МАУП, 2022. Вип. 14. С. 102-105.
25. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>
26. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf
27. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Безпека життєдіяльності як галузь безпекознавства. *Korszerű műszerek és algoritmusok tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagával* (Hang 3), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: European Scientific Platforme. Pp.133-135. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020>.
28. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2019. С. 75-80.
29. Степова С. В. Адаптація інтегрованих інформаційних систем до підприємств малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015. № 1. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_7

30. Верескля М. Р., Михаліцька Н.Я. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands.* 65-67 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>

31. Довбня С. Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії.* 2017. № 1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2017_1_8

32. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109 – 120. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

33. Свірідова С. С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. Хмельницький, 2014. № 3. С. 216-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3\(3\)__48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__48)

34. Чорна Л. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід,* 2015. № 3. С. 15-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_5

35. Зайцева О. І. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ,* 2018. № 3. С. 348-353. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_56