

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення управління підприємством у сфері послуг»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
лек **Коржова Яна Олександрівна**

Керівник: **Харченко Тетяна Миколаївна**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Ткаль Ярміла Сергіївна**
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Менеджменту імені професора

Л.І. Михайлової.

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Завідувачка кафедри

Затверджую:

А.І.Орехова

« ____ » _____

202_ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Коржової Яни Олександрівна

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління підприємством у сфері послуг»
2. **База практичного дослідження:** ФОП «Мішковська » м. Глухів, Сумської області
керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від « ____ » _____ 202_ р.

3. **Строк подання студентом закінченої роботи** « ____ » _____ 202_ року

4. Вихідні дані до роботи:

- нормативно-правові акти України;
- офіційна урядова інформація;
- офіційні дані Державної служби статистики України;
- наукові праці вітчизняних та закордонних вчених;
- дані статистичної та фінансової звітності, планова документація підприємства;
- довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань;
- власні напрацювання студентки за темою дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методологічні основи управління підприємством у сфері послуг;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ФОП «Мішковська Л.В.»;
- розкрити особливості управління підприємствами сфери послуг ФОП «Мішковська Л.В.»;
- проаналізувати стан управління підприємством у сфері послуг ФОП «Мішковська Л.В.»;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення управління підприємством у сфері послуг ФОП «Мішковська Л.В.».

6. **Дата видачі завдання:** « ____ » _____ 202_ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	Виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази, підготовка першого розділу	жовтень–грудень 2022р.	Виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження, підготовка другого розділу	січень-лютий 2023р.	Виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень 2023 р.	Виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень -2023 р.	Виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень - 2023 р.	Виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	29 травня – 2 червня 2023 р.	Виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	3 червня 2023	Виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	07 червня 2023	Виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	8 червня – 12 червня 2023 р.	Виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2023	Виконано

Студент

Я. О. Коржова

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

Т. М. Харченко

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Дипломна робота допущена до захисту

М.О. Лищенко

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Коржова Я.О. «Удосконалення управління підприємством у сфері послуг»

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент». СНАУ, Суми, 2023. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичним та практичним аспектам управління підприємством у сфері послуг. Розкрито теоретичні основи поняття «управління».

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано її мету та задачі, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне й практичне значення роботи, надано відомості щодо апробації результатів дослідження. Визначено сутність та роль удосконалення управління підприємством у сфері послуг. Надано загальну організаційно – економічну характеристику підприємства. Обґрунтовано напрямки управління підприємством ФОП «Мішковська Л.В.»

Для вирішення проблем, пов'язаних з господарським механізмом можуть використовуватися різні підходи, такі як реструктуризація організаційної структури, застосування нових технологій та інформаційних систем, удосконалення процесів управління та контролю за якістю послуг, впровадження програм з підвищення кваліфікації персоналу та інше.

Ключові слова: управління, підприємство, сфера послуг, технології.

SUMMARY

Korzhova J.O. "Improving enterprise management in the service sector"

Bachelor's qualifying work on specialty 073 "Management". SNAU, Sumy, 2023. - Manuscript.

The qualification work is devoted to theoretical and practical aspects of enterprise management in the service sector. The theoretical foundations of the concept of "management" are revealed.

The qualification paper substantiates the relevance of the research topic, formulates its purpose and tasks, defines the object, subject and methods of the research, reveals the scientific novelty, theoretical and practical significance of the work, provides information on the approbation of the research results. The essence and role of improving enterprise management in the service sector is defined. The general organizational and economic characteristics of the enterprise are provided. The direction of the management of the FOP enterprise "Mishkovska L.V." is substantiated.

Different approaches can be used to solve problems related to the economic mechanism, such as restructuring of the organizational structure, application of new technologies and information systems, improvement of management processes and control over the quality of services, implementation of programs to improve staff qualifications.

Keywords: management, enterprise, service sector, technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління підприємством у сфері послуг	8
РОЗДІЛ 2 Оцінка діяльності підприємства у сфері послуг ФОП «Мішковська Л.В.»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Мішковська Л.В.»	20
2.2 Особливості управління підприємством ФОП «Мішковська Л.В.»	24
2.3 Аналіз стану управління підприємством ФОП «Мішковська Л.В.»	30
РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління підприємством ФОП «Мішковська Л.В.»	34
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Підприємства є головними акторами та рушійними силами економіки в цілому. Саме вони створюють продукти, які потрібні суспільству та надають необхідні послуги. У сучасних умовах менеджмент, визначаючи самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності часто стикається з проблемою забезпечення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняні підприємства змушені орієнтуватися на зміни у зовнішньому середовищі, з одного боку, а з іншого боку постійно підвищувати ефективність своєї діяльності; удосконалювати процеси управління своєю господарською діяльністю.

Однак, існуючі механізми формування конкурентного середовища не забезпечують комплексного вирішення проблем конкурентоспроможності.

Існуючі механізми формування конкурентного середовища не забезпечують комплексного вирішення проблем конкурентоспроможності, потребує розвитку підходів, методів і технологій управління. З цією метою має бути прийнятий системний підхід, який визначає пріоритети зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

Необхідно більше теоретичного розуміння і практики, щоб реагувати на зміни в ринковій економіці та мінливий попит на послуги. Розвиток ринкової економіки та зміна попиту на послуги вимагають більшого теоретичного розуміння та застосування нових завдань, йдеться про підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством у сфері послуг.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі основні *завдання*:

- дослідити теоретико-методологічні основи управління підприємством у сфері послуг;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;
- розкрити особливості управління підприємствами сфери послуг;

- проаналізувати стан управління підприємством у сфері послуг;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення управління підприємством у сфері послуг.

Об'єктом дослідження в роботі виступає процес здійснення управління підприємства у сфері послуг ФОП «Мішковська Л.В.».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо управління підприємством у сфері послуг .

Методи дослідження: для досягнення сформульованої мети та вирішення завдань в роботі було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняння та теоретичного узагальнення, системно-цільовий, статистико-економічний, абстрактно-логічний, аналізу ієрархій, статистичного аналізу, спостереження, метод аналогій, метод зіставлень та групувань, графічний та табличний, експертний, за допомогою котрих проведені аналіз та систематизація літературних джерел, узагальнено теоретичні та практичні дані із проблеми дослідження.

Практичне значення. Отримані результати мають практичне значення, оскільки вони допоможуть обґрунтувати напрямки покращення системи управління підприємства у сфері послуг ФОП «Мішковська Л.В.»

Публікації. Харченко Т.М., Коржова Я. С. Управління підприємством у сфері послуг. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення:* матеріали Міжн. наукової інтернет-конф., м. Переворськ, Польща, 8-9 червня 2023 р. м. Переворськ, Польща, 2023. Вип. 78. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1174/> (дата звернення 1.04.2023).

Структура та обсяг дипломної роботи: У даній кваліфікаційній роботі містяться такі частини: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота складається з 42 сторінок основного тексту та включає 7 таблиць, 9 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел складається з 30 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Структура управління організацією - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які підтримують стабільні відносини один з одним і забезпечують функціонування та розвиток організації в цілому. Елементами структури є окремі працівники, підрозділи та інші частини управлінського апарату, а відносини між ними підтримуються за допомогою зв'язків, які зазвичай поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки мають координаційний характер і зазвичай є одноступеневими. Вертикальні зв'язки є супідрядними, і потреба в них виникає тоді, коли управління є ієрархічним, тобто коли існує кілька рівнів управління. Крім того, ланки в структурі управління можуть бути лінійними або функціональними. Лінійні зв'язки відображають прийняття управлінських рішень та рух інформації між так званими лінійними керівниками, тобто тими, хто несе повну відповідальність за діяльність організації або її структурних підрозділів, тоді як функціональні зв'язки повинні відповідати лініям руху інформації та прийняття управлінських рішень за конкретними функціями управління [9, с. 14].

У межах структури управління відбуваються управлінські процеси (інформаційні потоки та прийняття управлінських рішень) і розподіляються завдання та управлінські функції між її учасниками, а отже, розподіляються права та відповідальність за їх виконання. З цієї точки зору структуру управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, в якій здійснюються управлінські процеси для досягнення поставлених цілей управління.

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різними ланками, і гарантує координацію індивідуальних дій для їх реалізації. Тому її можна розглядати як зворотний бік характеристики

механізму функціонування (як процес реалізації структурних ланок системи управління). Той факт, що структура управління пов'язана з основними поняттями менеджменту - цілями, функціями, процесами, механізмами функціонування, персоналом та його повноваженнями - показує, що вона має значний вплив на всі аспекти управління. Тому менеджери всіх рівнів надають великого значення принципам і засобам створення структур, вибору типів і комбінацій структур, аналізу тенденцій розвитку структури та оцінці її відповідності цілям і завданням, які необхідно досягти.

Під структурою компанії розуміють насамперед зв'язки, які існують між різними частинами організації для досягнення її цілей [2, с.38]. Це поділ роботи на окремі завдання, що виконуються адміністративними департаментами, відділами, функціональними управліннями, департаментами та іншими підрозділами в штаб-квартирі компанії або регіональній мережі.

Організаційна структура має форму поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархії посад та внутрішніх організаційних процедур. Структура управління компанією може базуватися на наступних принципах [6, с. 25].

Принцип лінійної взаємозалежності. Це означає, що топ-менеджери мають право віддавати розпорядження підлеглим працівникам з усіх питань, що впливають з їхньої діяльності. Наприклад, вказівки керівника страхової компанії є обов'язковими для виконання всіма працівниками. Така норма, згідно з якою підпорядковані суб'єкти повинні вирішувати проблеми тільки через вище керівництво, гарантує належний рівень контролю за поведінкою структурних підрозділів компанії. Однак, якщо зберігаються лише функції безпосередніх підлеглих, головний офіс і особливо управлінська команда перевантажуються відносно дрібними проблемами. Як наслідок, управління втрачає свою ефективність, а найбільш компетентні працівники відсторонюються від вирішення довгострокових, глобальних проблем розвитку компанії.

Принцип функціональної відповідальності. Право розпоряджатися, хто може виконувати ту чи іншу функцію, надається людині, яка має цю функцію виконувати. Наприклад, керівник бухгалтерії може давати вказівки щодо обліку матеріальних і фінансових активів, якими володіє будь-який відділ компанії.

Керівники функціональних підрозділів можуть отримувати вказівки від різних відділів або інших керівників функціональних підрозділів, які повинні звітувати перед ними про виконання певних видів завдань. Однак це не стосується дисциплінарних обов'язків. Дисциплінарні стягнення або заохочення співробітників можуть бути застосовані президентом компанії або особою, якій делеговані ці права.

Принцип лінійної відповідальності та прихильності персоналу. По-перше, це аналітичний центр (штаб-квартира), який виконує дорадчу функцію в процесі стратегічного планування та при підготовці рішень з інших важливих питань, пов'язаних з функціонуванням компанії. Крім штатних співробітників, до їх складу зазвичай входять консультанти та експерти з університетів і науково-дослідних інститутів. Ці експерти аналізують конкретні питання і представляють свої висновки та рекомендації керівництву. Консультанти не мають права віддавати накази співробітникам компанії.

Тому в загальному описі організаційної структури можна виділити ряд положень, які визначають її важливість [25, с. 56]:.

- організаційна структура компанії забезпечує координацію всіх функцій управління;
- організаційна структура визначає права та обов'язки (повноваження та відповідальність) рівня управління;
- організаційна структура визначає ефективне функціонування, виживання та процвітання компанії;
- структура, прийнята в конкретній компанії, визначає організаційну поведінку працівників, тобто стиль управління та якість роботи колективу.

Організаційна структура - це система існуючих і створюваних (зникаючих) зв'язків, (зникаючих) відносин між підрозділами і рівнями системи управління в процесі діяльності підприємства, відповідно до обраної стратегії вдосконалення загального управління.

У контексті впровадження стратегічного управління відбувається перехід від "традиційної" організаційної структури управління до стратегічної організаційної структури управління (далі - ССУ). Нижче наведено порівняння "традиційної" та стратегічної організаційних структур.

"Традиційні" ОСУ мають наступні характеристики:

- функціональна, централізована, ієрархічна та стабільна;
- поділ праці, спеціалізація діяльності та розподіл обов'язків (у всіх аспектах) у стандартних організаційних документах;
- структура управління - централізована, з використанням усіх форм і методів.

Стратегічне управління характеризується наступними особливостями [26, с.140].

- децентралізовані, гнучкі, універсальні (в тому числі тимчасові) зв'язки, створені "під ціль";
- принципи побудови підрозділів: зосередженість на виявленні та вирішенні проблем;
- єдина команда, яка використовує як управлінські, так і соціально-психологічні методи координації та контролю.

З ускладненням систем управління ускладнюються і ОСУ (рис. 1.1.). Загальною тенденцією є перехід від жорстких, орієнтованих на збереження статус-кво ОСУ до гнучких, орієнтованих на розвиток ОСУ.



Рисунок 1.1 - Фактори, що впливають на зміни в організаційних структурах

Джерело: побудовано автором на основі [4,5].

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) - це створення (удосконалення) існуючих та ефективно функціонуючих організаційних механізмів управління окремими елементами організаційної системи (підсистемами, рівнями, ланками, зв'язками, відносинами тощо) та організацією в цілому або її сукупністю відповідно до обраної стратегії, щоб ці організаційні елементи системи могли слугувати елементами розробки стратегії.

ОСУ, які зосереджені на поточній діяльності (тобто прийнятті стандартних рішень), зазвичай є більш стабільними, формуються за функціональною ознакою, є ієрархічними, мають досить глибокий розподіл праці (горизонтальний, вертикальний, функціональний, технічний та компетенції), розподіл відповідальності та повноважень всередині

організації, а також встановлення стандартів діяльності та організаційних документів. Контроль за діяльністю є переважно адміністративним, централізованим і спеціалізованим за сферами та зв'язками.

Розглянемо деякі варіанти децентралізованих структур, що виникли в результаті процесу диференціації та інтеграції діяльності в існуючих та нових ОМС. Вони є засобом реалізації загальної та функціональних стратегій у "наборі стратегій" (рис. 1.3).

Матричні структури. Ці структури використовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва та нових програм (ефективності, конкурентоспроможності тощо). Основними характеристиками та структуроутворюючими елементами матричної структури є те, що цілі та шляхи їх досягнення повинні визначатися та впроваджуватися цільовою групою. Ці групи, як правило, складаються з експертів з різних дисциплін і сприяють комплексному підходу до вирішення проблеми.

Матрична структура має такі основні характеристики (рис. 1.2)

- Вона доповнює лінійно-функціональну структуру, яка є органічним поєднанням цільових орієнтацій на досягнення конкретних результатів, при цьому чітко визначаються функціональні, часові та територіальні аспекти діяльності:

- "цільові групи" та "відповідні управлінські підрозділи" подвійно пов'язані з лінійно-функціональною структурою;

- обмежена тривалість існування, оскільки вони ліквідуються після досягнення поставленої мети.

Проектні структури. Як зазначалося вище, структура проекту може бути організована за матричним принципом. Однак можливі й інші підходи. Головні з них полягають у виконанні наступних вимог:

- підтримувати безперервні дослідження та генерування нових ідей як основи для розвитку;

- сприяти проникненню стратегічних інновацій в існуючі правила і

процедури компанії через розробку конкретних проектів;

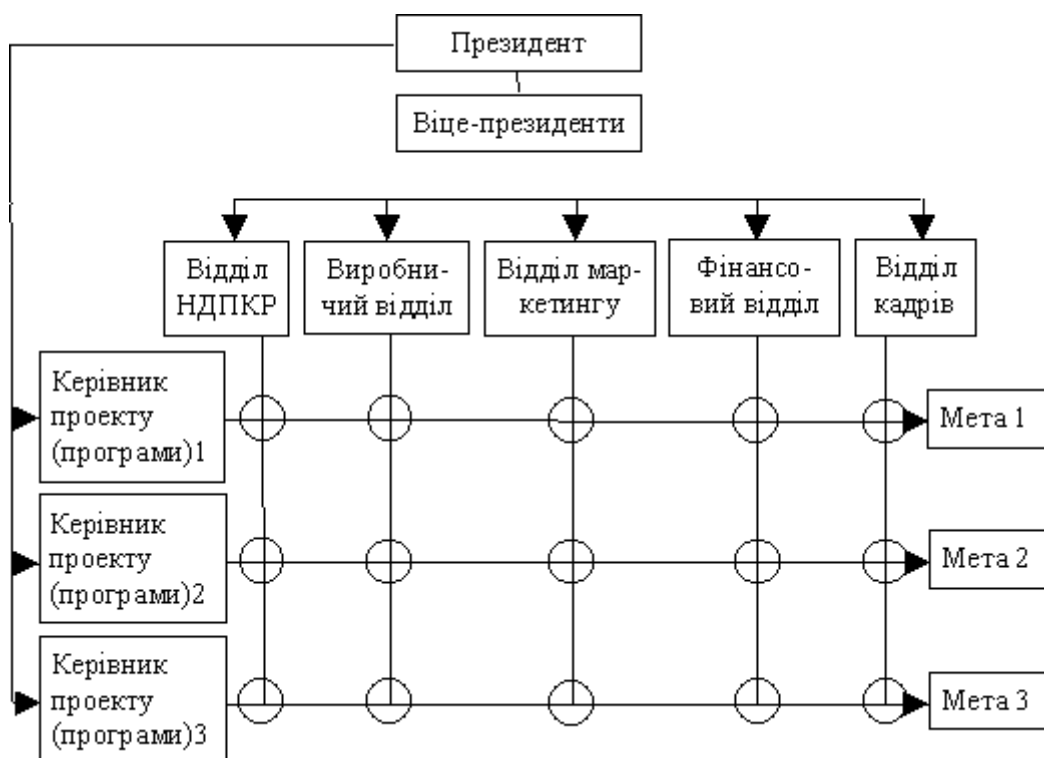


Рисунок 1.2 - Матрична структура управління

Джерело: побудовано автором на основі [25].

- впровадження проектів у повсякденну роботу і, таким чином, інтеграція нових ідей у бізнес.

Основні принципи створення проектної структури:

- об'єднати частину матеріальних, людських і фінансових ресурсів у проектні групи, сфокусовані на вирішенні конкретних проблем;
- дозволити групам мати певний ступінь незалежності (автономії);
- налагодити інформаційні зв'язки;
- створити необхідні системи мотивації;
- залучити спеціально підготовлений і спеціально кваліфікований персонал.

Організації та проектні групи можуть формуватися як незалежні частини підприємства (центри прибутку, венчурні фонди, підрозділи),

існувати як дочірні підприємства або входити в структуру управління як один з підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі називають "лінійно-програмною структурою".

Ще однією проблемою, яка по-різному вирішується на різних підприємствах, є створення координуючого органу з розробки та управління стратегічними програмами. Створення координуючого органу базується на таких основних концепціях:

- створення спеціального органу в рамках існуючої організаційної структури, або як одного з підрозділів апарату управління на рівні програми, або як координаційної наради чи комітету, до складу якого входять представники виконавців та співвиконавців;
- надання конкретних повноважень існуючим підрозділам (наприклад, відділам стратегічного планування або досліджень і розробок, залежно від характеру більшості програм, що управляються).

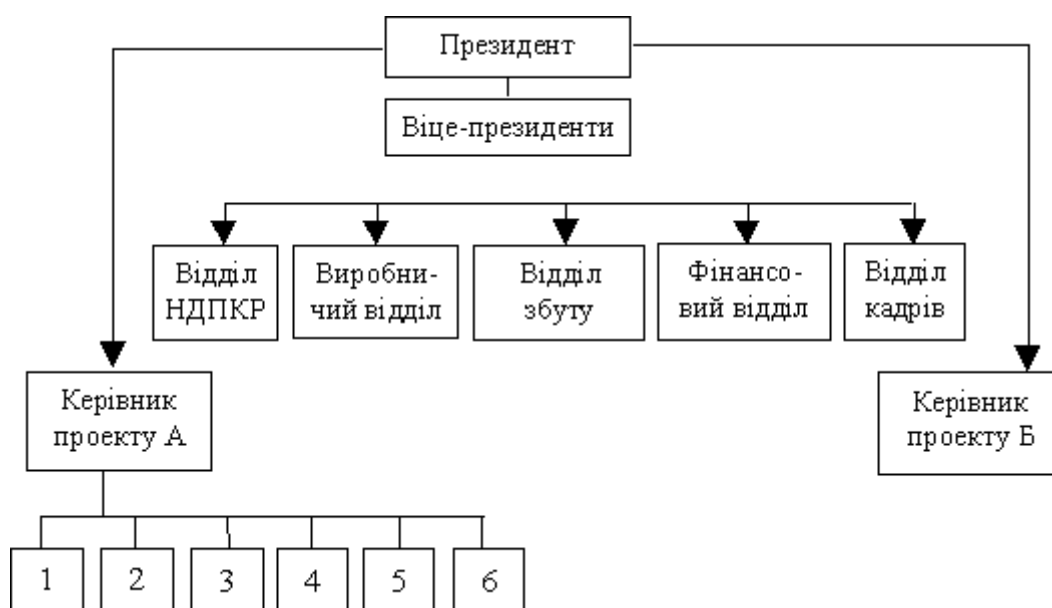


Рисунок 1.3 - Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом

Джерело: побудовано автором на основі [7].

- 1 — адміністративна група; 2 — група по кадрах; 3 — фінансова група; 4 —

група зв'язку з замовником; 5 — інженерно-конструкторська група; 6 — виробнича група [7, с. 8]

Дивізіональні структури. У більших системах для підвищення керованості використовуються структури управління на рівні відділів (рис. 1.4). Делегування повноважень може створювати децентралізовані підрозділи на основі різних критеріїв, таких як продукт, клієнт або регіон.



Рисунок 1.4 - Дивізіональні структури

Джерело: побудовано автором на основі [7].

Враховуючи переваги та недоліки кожної з вищезгаданих організаційних структур, можна сказати, що ідеальної організаційної структури не існує. Всі компанії стикаються з проблемою оптимізації структури та чисельності управлінського персоналу шляхом застосування більш досконалих методів управління та створення периферійних і децентралізованих підрозділів, які дозволяють перейти від статичної структури до динамічної, здатної адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У сучасному бізнес-середовищі основні управлінські функції мають деякі спільні характеристики: швидке прийняття рішень, відповідна ділова комунікація та необхідність взаємозалежності і взаємодії. Сучасна система підходів до управління передбачає, що підприємства є відкритими системами, мислять з точки зору інтеграції факторів внутрішнього та

зовнішнього середовища і зосереджуються на якості послуг та задоволенні потреб клієнтів. При цьому переважають такі підходи до управління розвитком сфери послуг [1]:

1. Ситуаційний підхід: визнає важливість швидкості та релевантності реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
2. Управління господарською діяльністю відповідно до поставлених цілей.
3. Організація управлінського обліку та його ефективність з точки зору управління бізнесом та управління господарською діяльністю за результатами.
4. Корпоративне управління підприємницькою діяльністю у сфері послуг
5. Підхід, орієнтований на управління людськими ресурсами підприємства як основним джерелом прибутку з урахуванням ефективного використання психологічного, інтелектуального та професійного потенціалу працівників.
6. Система управління, орієнтована на підвищення ролі організаційної та інноваційної культури компанії, мотивації працівників та стилю управління.

Однак, якщо перші чотири підходи однаково важливі як в управлінні промисловими підприємствами, так і в управлінні підприємствами сфери послуг, то останні два мають велике значення при формуванні систем менеджменту на підприємствах сфери послуг через багато особливостей сфери послуг як об'єкта управління.

По-перше, давайте визначимо, що таке послуга". "Послуга" - це результат безпосередньої взаємодії між постачальником і споживачем, а також власне діяльність постачальника, спрямована на задоволення потреб споживача. Поняття "послуга" має універсальне значення, вона нематеріальна і не може бути збережена, послуги не можна виміряти, їх можна лише оцінити" [2]. Тому послуги включають в себе виробничі та

сервісні функції.

Ф. Котлер, теоретик і практик маркетингу послуг, дає дещо інше визначення послуги як "об'єкта, що продається у вигляді дії, прибутку або задоволення" [3]. У цьому визначенні вже простежується економічна спрямованість послуг.

Отже, послуга є продуктом праці. Послуга переходить до покупця в результаті задоволення покупця послугою. Коли покупець вирішує купити послугу, він не знає, що він насправді отримає, оскільки на момент купівлі продукт праці ще не існує. Покупець відділений від продукту праці уявою і часом. Для того, щоб послуга була надана, замовник і виконавець повинні існувати одночасно. Послуга - це продукт праці, виражений у матеріальній формі, корисний ефект, задоволення потреби, що є об'єктом купівлі-продажу, та результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача. Виходячи з цього визначення, можна виділити певні характеристики послуг, такі як їх нематеріальний характер, неконсервативність, нерозривний зв'язок між процесом надання послуги та процесом споживання, можливість адаптації послуги до потреб конкретного споживача, змінний характер якості (суб'єктивність).

Таким чином, надання послуг - це спеціалізований бізнес з дуже специфічними характеристиками, які можуть бути як фактором підвищення конкурентоспроможності компанії, так і причиною провалу. Одним з факторів, який може успішно використовувати вищезазначені характеристики, є створення та розвиток організаційної культури, яка сприяє підвищенню як якості послуг, що надаються, так і задоволеності персоналу роботою. Тому для того, щоб така культура була максимально ефективною, необхідно враховувати специфіку функціонування компанії у сфері послуг.

Для того, щоб керівництво могло досягти своїх стратегічних і тактичних цілей, необхідно вивчити специфіку сектору та людських ресурсів. Різноманітність посад і функцій, які виконує персонал, є характерною рисою сфери послуг. Завдання, яке стоїть перед усіма менеджерами, полягає в тому,

щоб знати характеристики своїх співробітників і сектора, щоб отримати максимальну віддачу від кожного працівника. Тільки так можна підвищити ефективність роботи сервісних компаній. Покращення іміджу компанії в очах клієнтів є синонімом підвищення конкурентоспроможності компанії, що особливо важливо для сфери послуг. Це вимагає створення і підтримки корпоративної культури, яка згуртовує компанію, запобігає внутрішнім конфліктам і підвищує лояльність співробітників до компанії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Мішковська Л.В.»

Підприємство ФОП «Мішковська Л.В.» займається автосервісом. Підприємство СТО «МВ» ФОП «Мішковська Л.В.» надає різноманітні послуги з діагностики, ремонту та технічного обслуговування автомобілів, що дозволяє збільшити термін експлуатації автомобілів та знизити ризик виникнення аварій на дорозі.

ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» - це автосервіс, який надає послуги з обслуговування, ремонту та діагностики автомобілів. Основні характеристики цього СТО включають:

1. Досвід: ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» має більше 20 років досвіду з обслуговування автомобілів.
2. Кваліфікований персонал: Сервіс працює з висококваліфікованими механіками, які мають професійну освіту і володіють необхідними навичками для виконання ремонтних робіт.
3. Сучасне обладнання: ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» використовує сучасне обладнання зокрема, Діагностичне обладнання для виявлення дефектів автомобіля; Підйомники для підняття автомобіля на висоту, щоб забезпечити доступ до різних частин автомобіля; Інструменти для ремонту та заміни деталей автомобіля; Спеціалізоване обладнання для обслуговування та ремонту окремих систем автомобіля, наприклад, гальмівної системи, електрики, паливної системи, системи кондиціонування та інші; Обладнання для заміни мастила та фільтрів; Обладнання для балансування та ремонту коліс; Обладнання для

ремонту та налаштування ходової частини; Обладнання для зарядки та діагностики акумуляторів та багато іншого.

4. Різноманітні послуги: Сервіс пропонує широкий спектр послуг, включаючи технічне обслуговування, ремонт двигунів, ходової частини, електрики, кузовного ремонту, а також діагностику систем автомобіля.
5. Якість обслуговування: ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» прагне надавати високу якість обслуговування своїм клієнтам. Вони стежать за точністю і якістю виконаних робіт, дотримуються графіків і вживають заходів для забезпечення задоволеності своїх клієнтів.
6. Клієнтська підтримка: Сервіс надає доброзичливу та професійну підтримку своїм клієнтам. Вони готові відповісти на запитання, консультувати та надавати рекомендації щодо технічного стану автомобіля.

Загалом, ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» - це сучасний автосервіс з досвідченими фахівцями, високоякісним обладнанням та широким спектром послуг, який ставить на перший план задоволення своїх клієнтів.



Рисунок 2.1 - ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.»

Конкретні послуги та ціни можуть відрізнятися в обсягу робіт. Тому наведемо загальні приклади послуг та їхніх приблизних цін для деяких типів

автомобілів. Зазначу, що ціни можуть бути вищими для автомобілів преміум-класу та спортивних автомобілів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Загальні приклади послуг та їхніх приблизних цін

№	Послуга	Приблизна ціна (грн)
1	Заміна мастила та фільтрів	500 - 1500
2	Діагностика та ремонт гальмівної системи	1000 - 3000
3	Діагностика та ремонт системи кондиціонування	1000 - 5000
4	Ремонт та налаштування ходової частини	2000 - 5000
5	Ремонт та заміна системи випуску	1500 - 4000
6	Діагностика та ремонт електроніки	1500 - 5000
7	Заміна ременів ГРМ	2000 - 6000
8	Заміна амортизаторів та пружин	3000 - 8000
9	Ремонт та заміна деталей двигуна	3000 - 10000
10	Заміна трансмісії та її компонентів	5000 - 20000

Зона очікування в автосервісі може бути різною в залежності від розміру та оснащеності самого сервісу. В даному СТО вона зроблена в автомобільній тематиці (рис 2.2.), вона слугує для комфорту клієнтів, які чекають поки їхні автомобілі знаходяться в ремонті або технічному обслуговуванні. У зоні очікування можуть бути крісла, журнальні столики, телевізори, автомати з напоями та інші зручності для клієнтів.



Рисунок 2 - Інтер'єр ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.»

Нижче наведена таблиця з прикладами цін на товари, які можуть бути доступні у зоні очікування у автосервісі:

Таблиця 2.1 – Ціни на товари

№	Товари	Ціна (грн)
1	Кава	40
2	Чай	25
3	Гарячий шоколад	45
4	Снеки (чіпси, горіхи тощо)	10-35
5	Бутильвана вода	10-20
6	Газовані напої	15-40
7	Хлібобулочні вироби	10-30

Зазначу, що ціни можуть варіюватися. Також, не всі товари можуть бути в наявності, тому рекомендується запитати про це на місці.

Крім основних послуг, пов'язаних з ремонтом та обслуговуванням автомобілів, існує також ряд додаткових послуг, які можуть бути корисними для власників автомобілів. Деякі з цих послуг наведені нижче:

- Придбання та заміна автомобільного скла - це послуга, яка може знадобитися власникам автомобілів, які мають пошкодження скла або хочуть змінити його на більш якісне або тоноване скло.
- Ремонт та заміна автомобільної електроніки - це послуга, яка надає можливість вирішити проблеми з електронними системами автомобіля, такими як система запалювання, система впуску повітря, система гальмування та інші.
- Придбання та заміна шин - це послуга, яка дозволяє власникам автомобілів замінити старі шини на нові з кращою адгезією до дороги, що забезпечує покращену безпеку під час водіння.
- Комп'ютерна діагностика - це послуга, яка дозволяє виявити проблеми з електронікою та іншими системами автомобіля, що допомагає забезпечити їхній правильний ремонт та обслуговування.
- Автомийка - це послуга, яка дозволяє очистити зовнішню та внутрішню частину автомобіля від бруду та пилу, що покращує його

зовнішній вигляд та забезпечує комфортні умови під час їзди.

- Сервісний ремонт - це послуга, яка надається власникам автомобілів, які планують продати свій автомобіль, що дозволяє провести повний огляд та ремонт автомобіля, забезпечуючи його максимальну ціну на ринку. Зазначу, що це лише декілька прикладів додаткових послуг, які надаються в цьому автосервісі.

2.2 Особливості управління підприємством ФОП «Мішковська Л.В.»

Виробнича програма є центральною ланкою системи фінансово-економічного планування розвитку підприємства і першою передумовою його розвитку, що відображає специфіку виробничого процесу.

Відправною точкою виробничого процесу є матеріально-технічне забезпечення, яке виконує завдання задоволення потреб підприємства в певних матеріалах, сировині, комплектуючих та інших товарах, необхідних для виконання виробничої програми. Логістика тісно пов'язана із забезпеченням цих матеріалів у конкретному місці і в конкретний час та на конкретному ринку факторів виробництва.

1. Обсяг послуг: Місячний обсяг послуг становить близько 500 ремонтів автомобілів.
2. Типи послуг: 50% послуг - технічне обслуговування, 30% - ремонт ходової частини, 15% - діагностика та ремонт двигуна, 5% - кузовний ремонт.
3. Середній дохід на одну послугу: Приблизно 1000 гривень.
4. Задоволення клієнтів: Клієнтське задоволення становить 90% на основі опитувань після обслуговування.

Таблиця 2.2 - Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1. Міжнародна	- зниження курсу національної валюти - воєнний конфлікт з Росією
2. Політична	- політична нестабільність - впровадження нових зборів
3. Економічна	- зниження доходів населення та підвищення його купівельної спроможності - несприятлива ситуація на ринку - згортання кредитування
4. Соціально-демографічна	- негативні демографічні тенденції - розвиток громадського транспорту
5. Правова	- посилення державного контролю
6. Екологічна	- вдале територіальне розташування - відсутність негативних екологічних факторів
7. Культурна	- високий рівень культури населення - значна кількість та концентрація культурних пам'яток

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для узагальненої оцінки ринкового становища підприємства автомобільного господарства можна використати метод SWOT-аналізу, що є кінцевим етапом вивчення зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Дослідження сильних та слабких сторін здійснюється у напрямі вивчення стану підсистем підприємства: фінансової, технологічної, технічної, інформаційної, кадрової, структури управління, які визначають загальну позицію підприємства на ринку (табл. 2.4).

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін готельного підприємства, або, інакше кажучи, проведення SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4 - Сильні й слабкі сторони підприємства

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додаткових послуг	Швидкість обслуговування	Більша наявність додаткових послуг у конкурентів
2. Персонал	Кваліфікований персонал	
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність		Відсутність інвестицій
4. Маркетинг	Партнерські програми лояльності Наявні подарункові сертифікати	
5. Управління	Підвищення конкурентоспроможності серед існуючих підприємств	Зниження конкурентоспроможності
6. Фінанси	Зниження цін	Економічна криза, нестабільність

Отже, за допомогою проведення SWOT-аналізу можна об'єктивно визначити ефективну стратегію шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і ззовні.

Таблиця 2.5 - Матриця базового SWOT - аналізу ФОП

«Мішковська Л.В.»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвідчений персонал, який має високий рівень кваліфікації та здатний виконувати різноманітні види робіт. 2. Хороший репутаційний статус завдяки якісному обслуговуванню та високій професійності. 3. Розташування в зручному місці з легким доступом до транспортних магістралей та наявність паркувальних місць. 4. Використання сучасного обладнання та технологій для виробництва та надання послуг.	1. Високі витрати на утримання обладнання та персоналу, що може призвести до збільшення вартості продукції та послуг. 2. Низька ефективність управління та відсутність стратегії розвитку. 3. Обмежена кількість простору та зон доступу, що може обмежувати потенційний обсяг робіт.

Продовження таблиці 2.5	
Можливості	Загрози
1. Збільшення попиту на послуги вашого СТО завдяки зростанню кількості автомобілів на дорогах. 2. Розширення асортименту послуг та використання нових технологій для збільшення ефективності та якості продукції. 3. Послуги з електромобільної техніки та розвиток екологічної техніки можуть стати новими напрямками розвитку.	1. Поява нових конкурентів на ринку, які пропонують аналогічні послуги. 2. Зміна законодавства щодо автомобільного транспорту та його регулювання може вплинути на діяльність вашого СТО. 3. Стійке зростання цін на нафтопродукти та інші ресурси може збільшити вартість продукції та послуг.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Аналіз прибутковості СТО наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз основних економічних показників діяльності ФОП «Мішковська Л.В.»

№ п/п	Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-) абсолютне	Відхилення (+/-) %
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	23 800,02	14 897,79	-8 902,23	-37,4%
2	ПДВ, тис. грн.	3 951,14	2 478,15	-1 472,99	-37,4%
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,6%	16,6%	0,0	0,0%
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	19 848,54	12 432,65	-7 415,89	-37,4%
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13 129,13	9 410,51	-3 718,62	-28,4%
6	Собівартість продукції у відсотках до виручки, %	55,2%	63,3%	8,1%	14,7%
7	Валовий прибуток, тис. грн.	6 719,41	3 022,14	-3 697,28	-55,1%

Продовження табл.2.6.

8	Інші операційні доходи, тис.грн.	854,34	678,20	-176,14	-20,6%
9	Адміністративні витрати, тис.грн.	4 330,99	2 500,91	-1 830,08	-42,3%
10	Витрати на збут, тис.грн.	0,0	0,0	0,0	-
11	Інші операційні витрати, тис.грн.	1 393,24	630,52	-762,72	-54,8%
12	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	1 849,86	578,39	-1 271,46	-68,8%
13	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
14	Інші фінансові доходи	-	-	-	-
15	Інші доходи	-	-	-	-
16	Фінансові витрати	-	-	-	-
17	Інші витрати	-	-	-	-
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток, збиток) тис. грн.	1 849,86	578,39	-1 271,46	-68,8%
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	334,70	103,84	-230,86	-69,0%
20	Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	1 515,16	474,55	-1 040,61	-68,7%

Аналіз показує, що за 2022 рік виручка від реалізації послуг знизився на 8 902,23 тис. грн. або на 37,4%; чистий дохід зменшився на 7 415,89 тис. грн.. або на 37,4%; чистий прибуток також зменшився на 1 040,61 тис. грн.. (з 1 515,16 до 474,55 тис. грн.), або на 68,7%, що є результатом військових дій.

Побудуємо аналітичну таблицю (таблиця 2.7), яка характеризує показники рентабельності станції.

Таблиця 2.7 - Показники рентабельності

Показники	Формула для розрахунку	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+/-)
			Попередній період	Звітний період	
Рентабельність продажів, %	$K_{rp} = \frac{ЧП}{В} * 100\%$	>0	6,40%	3,18%	-3,22%
Рентабельність діяльності, %	$K_{рд} = \frac{БП}{СА} * 100\%$	>0	0,55%	0,15%	-0,4%

Рентабельність продажів – це відсоткове співвідношення прибутку до загального виторгу компанії за певний звітний період.

Показники таблиці 2.6 свідчать про спад рентабельності ФОП «Мішковська л.в.» у 2022р. проти 2021 року.

Рентабельність продажів – це відсоткове співвідношення прибутку до загального виторгу компанії за певний звітний період.

$$K_{rp}(2021) = 1\,515,16 / 23\,800,02 * 100\% = 6,40\%$$

$$K_{rp}(2022) = 474,55 / 14\,897,79 * 100\% = 3,18\%$$

Щоб отримати показник рентабельності діяльності, необхідно чистий прибуток розділити на величину всіх витрат. Відрізок часу і для першого показника, і для другого, природно, беремо один і той же. Формула розрахунку рентабельності виглядає так:

$$K_{рд} = \frac{БП}{СА} * 100\% \quad (1.1)$$

де РП – рентабельність підприємства;

БП – сума балансового прибутку. Щоб її розрахувати, потрібно взяти суму виручки за певний відрізок часу, відняти собівартість продукції і різні організаційні витрати;

СА – вартість активів. Тут потрібно скласти вартість виробничих фондів, оборотних активів і необоротних активів.

$$K_{рд}(2021) = 1\,849,86 / 339\,380 * 100\% = 0,55\%$$

$$K_{рд}(2022) = 578,39 / 382\,690 * 100\% = 0,15\%$$

2.3 Аналіз стану управління підприємством ФОП «Мішковська Л.В.»

Організаційна структура є важливим елементом керування будь-яким підприємством, в тому числі і ФОП «Мішковська Л.В.» Вона визначає розподіл влади, функцій та відповідальності між різними підрозділами та посадовими особами, що допомагає забезпечити ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз організаційної структури управління ФОП «Мішковська Л.В.» включає наступні підрозділи та посади:

1. Приймальна заступник директора: Цей підрозділ відповідає за приймання заявок від клієнтів, організацію графіку роботи, розподіл роботи між відділами, координацію роботи персоналу тощо.
2. Відділ ремонту і обслуговування автомобілів: Цей відділ включає автомеханіків, електромеханіків, а також Ремонтно-відновлювальну дільницю і дільницю хімчистки. Відділ здійснює безпосередню роботу з ремонту, обслуговування та відновлення автомобілів.
3. Заступник директора - відповідальний за зону відпочинку: Цей посадовий окремо відповідає за організацію та керівництво роботою зони відпочинку в СТО. Під його підпорядкування входять касир-бармен та офіціант, які забезпечують обслуговування клієнтів у зоні відпочинку.
4. Заступник директора-фінансовий менеджер: Цей посадовий окремо відповідає за фінансове управління підприємством. До підпорядкування входять головний бухгалтер, бухгалтерія, заступник фінансового менеджера, відділ маркетингу та реклами, а також відділ кадрів.

Така організаційна структура дозволяє забезпечити ефективне функціонування та керування діяльністю ФОП «Мішковська Л.В.». Кожен підрозділ і посадова особа мають свої відповідальності і функції, що сприяють взаємодії всіх ділянок підприємства і досягненню поставлених цілей.

Організаційна структура управління станцією показана на рисунку 2.1.

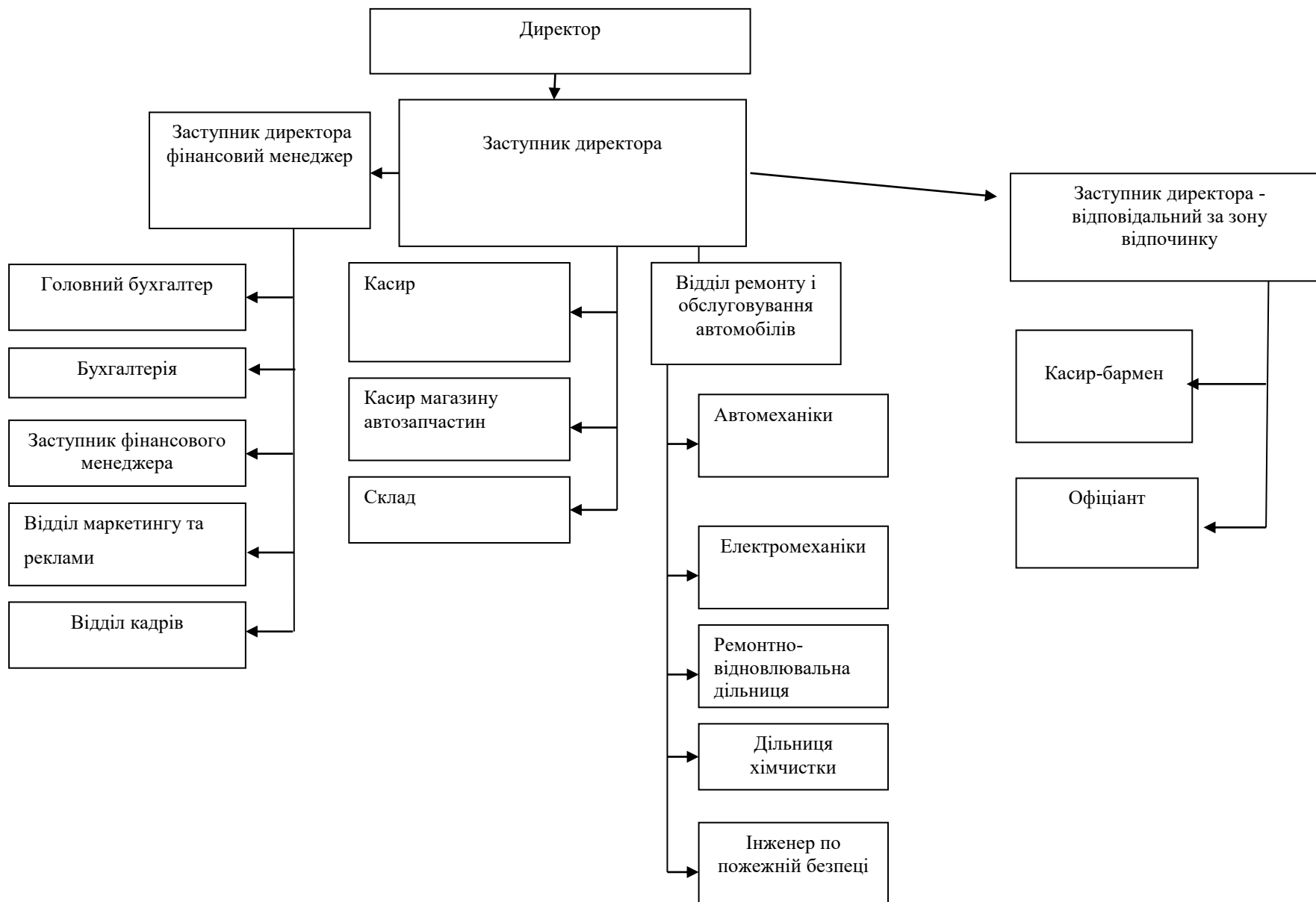


Рисунок . 2.1 - Організаційна структура управління ФОП «Мішковська Л.В.»

1. Приймальна: Підрозділ приймальної займає важливе місце в структурі ФОП «Мішковська Л.В.» . Його головна функція полягає у прийомі та реєстрації клієнтів, прийнятті заявок на обслуговування автомобілів та встановленні першого контакту з клієнтами. Зазвичай, на посаду заступника директора приймальної покладається відповідальність за цей підрозділ. Він керує роботою приймальної, забезпечує ефективний обіг інформації між клієнтами та відповідними підрозділами, а також контролює якість обслуговування та вирішує конфліктні ситуації.
2. Відділ ремонту і обслуговування автомобілів: Цей відділ виконує основну функцію ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» - ремонт та обслуговування автомобілів. Він може бути поділений на підрозділи, такі як автомеханіки, електромеханіки, ремонтно-відновлювальна дільниця та дільниця хімічистки. Автомеханіки займаються діагностикою та ремонтом механічних складових автомобілів, електромеханіки - ремонтом електричних та електронних систем, а ремонтно-відновлювальна дільниця та дільниця хімічистки забезпечують відновлення кузова та проведення хімічистки автомобілів.
3. Зона відпочинку: Заступник директора, відповідальний за зону відпочинку, керує роботою підрозділу, який включає касира-бармена та офіціанта. Ця зона призначена для зручного та комфортного перебування клієнтів, які чекають на обслуговування своїх автомобілів. Касир-бармен забезпечує обслуговування клієнтів у барі, а офіціант - у ресторані. Цей підрозділ створює приємну атмосферу для клієнтів та допомагає їм зробити очікування приємним та зручним.
4. Фінансовий менеджмент: Заступник директора-фінансовий менеджер відповідає за керування фінансовими аспектами підприємства. Під його керівництвом працюють головний бухгалтер, бухгалтерія, заступник фінансового менеджера, відділ маркетингу та реклами, а також відділ кадрів. Головний бухгалтер забезпечує облік та фінансову звітність підприємства, бухгалтерія виконує бухгалтерські операції, заступник

фінансового менеджера допомагає у плануванні та аналізі фінансових показників, відділ маркетингу та реклами займається рекламно-маркетинговими заходами для просування підприємства, а відділ кадрів відповідає за управління персоналом, набір та підбір співробітників.

Кожна з цих служб має свою важливу роль у функціонуванні ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.» та сприяє досягненню її стратегічних та операційних цілей. Спільна робота та взаємодія між всіма підрозділами допомагають забезпечити якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів, а також забезпечити успішний розвиток та функціонування організації. [18, с. 78].

Кадрова служба, тобто відділ управління персоналом, займається підбором, розстановкою і просуванням персоналу, організацією навчання і підвищенням кваліфікації. Підрозділ відповідає за створення та підтримання необхідних умов праці та техніки безпеки. Відділ очолює начальник відділу кадрів (менеджер з персоналу), також відомий як головний менеджер з персоналу.

Комерційні служби Ця служба займається стратегіями продажів, заповненням (завантаженням) готелю, корпоративними контрактами, дослідженням ринку, а також інформаційною та рекламною діяльністю готелю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ФОП «МІШКОВСЬКА Л.В.»

Всі організації, незалежно від своєї сфери діяльності, ставлять перед собою мету надати якісні послуги своїм клієнтам. Якість обслуговування стала одним з ключових факторів конкурентоспроможності і успіху підприємств. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає і клієнти стають вимогливішими, забезпечення високої якості послуг є необхідністю.

ФОП «Мішковська Л.В.» не є винятком. В якості постачальника послуг у сфері ремонту і обслуговування автомобілів, вона має завжди займатися пошуком способів поліпшення своєї системи управління якістю послуг. Вдосконалення цієї системи дозволить забезпечити задоволення потреб клієнтів, зберегти їх лояльність і створити позитивний репутаційний образ підприємства.

У даному дослідженні будуть розглянуті шляхи удосконалення системи управління якістю послуг ФОП «Мішковська Л.В.». Проаналізуємо основні проблеми, з якими стикається організація, а також запропонуємо конкретні рекомендації та ініціативи для поліпшення якості послуг. Висвітлиться важливість встановлення зворотного зв'язку з клієнтами, впровадження технологій, розвитку персоналу та системи постійного вдосконалення.

Оптимізація системи управління якістю послуг є важливим завданням для ФОП «Мішковська Л.В.», оскільки вона дозволить не лише підвищити рівень задоволення клієнтів, але й зберегти конкурентоспроможність і досягти стійкого розвитку.

Отже, процес обслуговування клієнтів можна представити у вигляді наступних етапів:

- Прийом клієнтів;
- Розгляд заявки;
- Виконання ремонтних робіт або обслуговування;

- Контроль якості;
- Видання автомобіля клієнту.
- Обробка платежів;
- Завершення процесу;

Докладніше це можна розглянути на таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Етапи обслуговування клієнтів станції

Етапи обслуговування	Персонал	Документи	Оплата
Прийом клієнтів	Заступник директора	Інформація про автомобіль	Оплата за послуги
Розгляд заявки	Фахівці (Відділ ремонту і обслуговування автомобілів)	Заявка на ремонт	Розрахунки з клієнтом
Виконання ремонтних робіт або обслуговування	Фахівці (Ремонтно-відновлю-вальна дільниця, дільниця хімчистки, тощо)	Робочі документи	Сплата за матеріали та робочу силу
Контроль якості	Фахівці з контролю якості	Перевірочні протоколи та сертифікати	Фінальний розрахунок з клієнтом
Видання автомобіля клієнту	Клієнт, співробітник, який підготував автомобіль	Повідомлення про завершення робіт	Оплата за послуги та видача документів
Обробка платежів	Касир, інший відповідний співробітник	Рахунок, квитанція	Оплата за послуги
Завершення процесу	Клієнт	Документи про виконані роботи	Офіційний документ про завершення обслуговування

Удосконалення системи управління якістю послуг є важливим аспектом для ФОП «Мішковська Л.В.», оскільки це дозволяє забезпечити задоволення клієнтів, підвищити їх лояльність і покращити репутацію компанії. Нижче наведено деякі шляхи удосконалення системи управління якістю послуг:

1. Визначення стандартів якості: Розробка чітких і вимірюваних стандартів якості для кожного етапу обслуговування клієнтів допоможе забезпечити

однаково високу якість послуг для всіх клієнтів. Ці стандарти можуть включати час очікування, якість виконання ремонтних робіт, використання якісних матеріалів і технологій тощо.

2. Впровадження системи контролю якості: Створення системи контролю якості дозволить перевіряти виконання встановлених стандартів і виявляти можливі невідповідності. Це може включати проведення аудитів, перевірку якості виконання робіт, збір та аналіз відгуків клієнтів.
3. Підвищення кваліфікації персоналу: Забезпечення надання персоналу необхідних знань і навичок є важливим фактором для покращення якості послуг. Тренінги, навчання та сертифікація можуть допомогти працівникам оволодіти новими технологіями, підвищити їхню ефективність та компетентність.
4. Задіяння клієнтів: Включення клієнтів у процес управління якістю послуг може бути корисним. Збір відгуків, проведення опитувань задоволеності клієнтів і врахування їхніх пропозицій і скарг допомагає отримати цінні інсайти та вдосконалити якість обслуговування.
5. Постійне вдосконалення: Система управління якістю повинна бути постійною ітеративною процедурою. Проведення аналізу результатів, ідентифікація проблемних зон і прийняття заходів для усунення недоліків допоможе покращити якість послуг і відповідати зростаючим потребам клієнтів.

Впровадження цих шляхів допоможе ФОП «Мішковська Л.В.» покращити систему управління якістю послуг, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів і досягти більшої конкурентоспроможності на ринку. Ефективна система управління якістю послуг є критично важливою для ФОП «Мішковська Л.В.» з метою забезпечення задоволення клієнтів і підвищення їхньої лояльності. В процесі аналізу організаційної структури управління було виявлено декілька шляхів удосконалення системи управління якістю послуг.

Визначення стандартів якості, впровадження системи контролю якості, підвищення кваліфікації персоналу, задіяння клієнтів та постійне вдосконалення

є ключовими аспектами удосконалення системи. Ці заходи допоможуть підвищити якість послуг, забезпечити виконання встановлених стандартів та відповідати потребам клієнтів.

Створення ефективної системи управління якістю послуг є вкрай важливим для забезпечення успішної діяльності ФОП «Мішковська Л.В.». Це дозволить компанії покращити репутацію, збільшити клієнтську базу і забезпечити стабільний розвиток. Постійне удосконалення системи управління якістю послуг є ключем до досягнення високих стандартів обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Враховуючи основні виклики, з якими стикається ФОП «Мішковська Л.В.» у сфері управління якістю послуг, необхідно активно впроваджувати поліпшення та ініціювати інновації. Для цього можна розглянути додаткові шляхи удосконалення системи управління якістю послуг:

1. Встановлення постійних зворотних зв'язків з клієнтами: Запровадження системи збору й аналізу відгуків та пропозицій клієнтів, проведення опитувань задоволеності, а також залучення клієнтів до процесу визначення та оцінки якості послуг.

2. Впровадження технологій для поліпшення комунікації: Використання сучасних засобів комунікації (електронна пошта, мобільні додатки, чат-боти тощо) для забезпечення швидкого та ефективного зв'язку з клієнтами. Це дозволить зменшити час очікування відповіді та покращити задоволеність клієнтів.

3. Інтеграція технологій у процес надання послуг: Впровадження сучасного обладнання, автоматизованих систем керування та моніторингу, що допоможе підвищити ефективність та точність надання послуг, а також зменшити ймовірність помилок.

4. Навчання та розвиток персоналу: Інвестування у навчання та підвищення кваліфікації працівників, що забезпечить високий рівень професійності та експертизи у наданні якісних послуг. Проведення тренінгів та семінарів з питань якості обслуговування, комунікації з клієнтами та розвитку

м'яких навичок.

5. Впровадження системи постійного вдосконалення: Створення культури постійного удосконалення та ініціативи серед персоналу. Залучення співробітників до процесу виявлення проблем та пропозицій щодо поліпшення якості послуг, а також систематичне оцінювання результатів впроваджених заходів.

В результаті впровадження запропонованих шляхів удосконалення системи управління якістю послуг, ФОП «Мішковська Л.В.» зможе підвищити рівень задоволення клієнтів, забезпечити стабільну та надійну якість послуг, збільшити конкурентоспроможність та зайняти лідируючі позиції на ринку. Постійне удосконалення системи управління якістю послуг є процесом, що вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення для досягнення успіху і сталого розвитку організації.

Сучасний ринок автосервісних послуг вимагає від СТО не тільки високої якості послуг, але й ефективного управління власною діяльністю. У зв'язку з цим актуальною стає тема "Напрями удосконалення управління СТО".

Ефективне управління СТО передбачає раціональне використання ресурсів, управління персоналом, організацію робочих процесів, контроль за якістю послуг, планування та фінансовий аналіз діяльності.

Удосконалення управління СТО може бути досягнуто шляхом застосування сучасних методів та підходів у менеджменті, використання інформаційних технологій, удосконалення системи управління якістю, розвитку маркетингової стратегії та інші.

У даній темі будуть розглянуті основні напрями удосконалення управління СТО, які можуть бути використані для покращення якості послуг та ефективної діяльності СТО в цілому.

Удосконалення системи управління ФОП «Мішковська Л.В.» може бути реалізоване через ряд напрямів, спрямованих на покращення ефективності та якості надання послуг. Деякі з цих напрямів включають:

1. Встановлення стандартів якості: Одним з перших кроків

удосконалення системи управління якістю є розробка і впровадження стандартів якості, які відповідають потребам клієнтів і вимогам галузі. Це може включати розробку процедур, інструкцій та стандартів, які описують оптимальні методи та практики обслуговування автомобілів.

2. Впровадження системи контролю якості: Розробка і впровадження системи контролю якості дозволяє встановити механізми для перевірки виконання вимог якості на кожному етапі обслуговування. Це може включати перевірку якості виконання робіт, оцінку задоволення клієнтів та виявлення потенційних проблем.

3. Постійне навчання та розвиток персоналу: Якісне обслуговування залежить від кваліфікації та навичок працівників. Розробка програми навчання і розвитку персоналу допоможе підвищити їх професійні знання і вміння, а також ознайомить з сучасними технологіями та методиками ремонту автомобілів.

4. Впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами: Встановлення механізмів отримання й оцінки зворотного зв'язку від клієнтів є важливим кроком у поліпшенні якості обслуговування. Аналіз отриманих відгуків та пропозицій клієнтів допоможе виявити проблемні ситуації та вжити відповідних заходів для їх вирішення.

5. Використання сучасних технологій та обладнання: Впровадження новітніх технологій та використання сучасного обладнання може значно покращити продуктивність та якість ремонтних робіт. Автоматизовані системи діагностики, спеціалізоване обладнання та програмне забезпечення дозволять ефективніше виконувати роботи та забезпечувати високу якість обслуговування.

6. Впровадження інноваційних підходів: Розвиток інноваційних підходів, таких як використання електромобілів, застосування альтернативних енергетичних джерел або впровадження цифрових технологій у процеси обслуговування, може сприяти поліпшенню екологічної стійкості та конкурентоспроможності СТО.

Впровадження цих напрямів удосконалення управління ФОП «Мішковська Л.В.» допоможе підвищити якість обслуговування, задоволення клієнтів і

досягнення конкурентних переваг на ринку. Такі заходи сприятимуть залученню нових клієнтів, збільшенню обсягу замовлень та позитивній репутації компанії.

Таблиця 3.2 - Напрями удосконалення управління ФОП «Мішковська Л.В.»

Напрямок удосконалення	Опис
Встановлення стандартів якості	Розробка та впровадження стандартів якості, що відповідають вимогам клієнтів та галузевим стандартам.
Впровадження системи контролю якості	Розробка механізмів для постійного контролю якості послуг на кожному етапі обслуговування.
Постійне навчання та розвиток персоналу	Забезпечення навчання та розвитку працівників з метою покращення їх професійних навичок та знань.
Впровадження системи зворотного зв'язку	Встановлення механізмів для отримання та оцінки зворотного зв'язку від клієнтів та вжиття заходів для вирішення проблем.
Використання сучасних технологій та обладнання	Впровадження новітніх технологій, автоматизованих систем та спеціалізованого обладнання для покращення продуктивності та якості ремонтних робіт.
Впровадження інноваційних підходів	Застосування новаторських рішень, таких як використання електромобілів або цифрові технології, для поліпшення сталості та конкурентоспроможності.

Ця таблиця надає загальний огляд напрямів, які можуть бути використані для покращення управління ФОП «Мішковська Л.В.» та підвищення якості надання послуг. Застосування цих напрямів може сприяти досягненню більш ефективного функціонування, задоволенню потреб клієнтів та забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

Управління якістю послуг є ключовим аспектом діяльності ФОП «Мішковська Л.В.». Постійне удосконалення системи управління якістю є необхідним для забезпечення задоволення клієнтів, досягнення високої якості ремонтних послуг і підвищення конкурентоспроможності.

У даному дослідженні було розглянуті різні напрями удосконалення управління СТО. Встановлення стандартів якості, впровадження системи контролю якості, постійне навчання та розвиток персоналу, впровадження системи

зворотного зв'язку, використання сучасних технологій та обладнання, а також впровадження інноваційних підходів є важливими кроками на шляху до вдосконалення управління якістю.

Використання цих напрямів може сприяти покращенню якості обслуговування клієнтів, забезпеченню ефективної роботи персоналу, зниженню витрат та підвищенню задоволення клієнтів. Комбінація цих напрямів дозволить створити систему управління якістю, яка відповідає сучасним вимогам і сприяє досягненню успіху на ринку.

Однак, важливо пам'ятати, що удосконалення управління якістю є постійним процесом, який потребує відповідальності, зусиль і систематичного підходу. ФОП «Мішковська Л.В.» повинна зосередитися на постійному вдосконаленні своїх процесів, привертанні і утриманні кваліфікованого персоналу та впровадженні інноваційних рішень для досягнення високої якості послуг та успіху на ринку.

В цілому, успішне управління якістю послуг стане необхідною складовою для збереження і розвитку ФОП «Мішковська Л.В.» і підвищення його конкурентоспроможності. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління якістю послуг дозволить досягти позитивних результатів і забезпечити задоволення потреб клієнтів, що стане основою для успішного функціонування та розвитку станції у майбутньому.

Удосконалення системи управління якістю послуг є процесом, що вимагає систематичного підходу і постійного вдосконалення. На основі проведеного аналізу можна зробити кілька висновків.

По-перше, важливо встановити стандарти якості, які відповідають вимогам клієнтів і найкращим практикам у сфері обслуговування автомобілів. Це дозволить створити рамки для оцінки якості послуг і забезпечити їх відповідність вимогам.

По-друге, впровадження системи контролю якості є необхідним елементом управління якістю. Це передбачає визначення процедур і механізмів для перевірки якості ремонтних робіт, контролю використання матеріалів і деталей, а також

моніторингу задоволення клієнтів.

По-третє, постійне навчання та розвиток персоналу є ключовим чинником в удосконаленні управління якістю. Спеціалісти ФОП «Мішковська Л.В.» повинні мати достатні знання і навички для виконання ремонтних робіт з високою якістю. Регулярне навчання і підвищення кваліфікації сприятимуть поліпшенню якості послуг.

По-четверте, впровадження системи зворотного зв'язку дозволить збирати відгуки та пропозиції від клієнтів і використовувати їх для поліпшення якості послуг. Ретельний аналіз цієї інформації допоможе ідентифікувати проблемні місця і приймати необхідні заходи для їх вирішення.

По-п'яте, використання сучасних технологій та обладнання може значно покращити якість ремонтних робіт і обслуговування автомобілів. Впровадження автоматизованих систем управління та моніторингу, використання спеціалізованого програмного забезпечення і сучасних інструментів дозволять ефективно виконувати завдання і забезпечити якість послуг.

Усі ці напрями удосконалення управління якістю послуг сприятимуть покращенню репутації ФОП «Мішковська Л.В.» залученню нових клієнтів і задоволенню потреб і очікувань існуючих клієнтів. Це веде до стабільного розвитку бізнесу та зміцнення його позицій на ринку автосервісу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Становлення та ефективне функціонування ФОП «Мішковська Л.В.» залежить від розвитку її господарського механізму, який є діалектичною системою розвитку та складається з типів і форм власності, методів господарювання, форм управління, засобів і важелів державного регулювання та ринкового саморегулювання. На рівні СТО господарський механізм доповнюється організаційними, соціально-психологічними методами і формами регулювання господарської діяльності з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, управління персоналом, організації робочих процесів та контролю за якістю послуг.

Кожна СТО має власний господарський механізм, який визначається об'єктивними і суб'єктивними факторами, такими як ринкові умови, конкуренція, законодавство та урядове регулювання. Для ефективного функціонування СТО необхідно розвивати та удосконалювати її господарський механізм, використовуючи сучасні методи та підходи у менеджменті, інформаційні технології, систему управління якістю та маркетингову стратегію. Таким чином, вдосконалення господарського механізму підприємства є ключовим фактором для забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.

Окрім того, для ефективного функціонування СТО важливо враховувати зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, ринкові умови, технологічні зміни та зміни в поведінці споживачів. Реагуючи на ці зміни, СТО може адаптувати свій господарський механізм та використовувати нові можливості для розвитку та збільшення конкурентоспроможності.

Для вирішення проблем, пов'язаних з господарським механізмом СТО, можуть використовуватися різні підходи, такі як реструктуризація організаційної структури, застосування нових технологій та інформаційних систем, удосконалення процесів управління та контролю за якістю послуг, впровадження програм з підвищення кваліфікації персоналу та інше.

Отже, господарський механізм СТО є складною системою, що залежить від

багатьох факторів та змінюється з часом. Для ефективного функціонування ФОП «Мішковська Л.В.» необхідно розвивати та удосконалювати свій господарський механізм, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та використовуючи сучасні методи та підходи у менеджменті, маркетингу та управлінні якістю. Це дозволить ФОП «Мішковська Л.В.» бути конкурентоспроможною та успішною на ринку послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрусенко С. І. Моделювання бізнес-процесів підприємства автосервісу: *бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Вип. 3–4. С. 54–67.
2. Бакалінський О.В. Управління траєкторією створення споживчої цінності в сервісному процесі К: НТУ, 2021. № 2 (49). С. 3-14. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/UKR.htm>
3. Городецький М. Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 207 с.
4. Городецький М. Я. Імплементация методики підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019 . Вип. 9. С. 83–88.
5. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства . *Інноваційна економіка*. 2019. Вип. 5–6 (80). С. 106–112.
6. Городецький М. Я., Бідняк М. Н. Методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. *Вісник Національного транспортного університету*. Серія “Економічні науки”. 2016. № 3 (36). С. 16– 21
7. Городецький Микола. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, 2019. Випуск 3-4. С. 54-67. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.054>
8. Дембіцький В.М., Павлюк В.І. Визначення норм часу на технічне обслуговування транспортного засобу для формування трудомісткості робіт. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. Луцьк. Луцький НТУ, 2020. №2 (15). С. 20-28. <https://doi.org/10.36910/automash.v2i15.388>
9. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління підприємства та розробка заходів

звернення 1.04.2023)

19. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 (62). С.196-205.
20. Турило А. М., Турило А. А. Фінансова стратегія в аспекті забезпечення інноваційного та конкурентного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 15. С. 559-563.
21. Харченко Т.М., Коржова Я. С. Управління підприємством у сфері послуг. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжн. наукової інтернет-конф., м. Переворськ, Польща, 8-9 червня 2023 р. м. Переворськ, Польща, 2023. Вип. 78. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1174/> (дата звернення 12.06.2023).*
22. Червона О. Ю., Копач Н.О. Чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері послуг. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. Львів. 2020. № 58. С. 160-169.
23. Черниш С. С. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С.142-146.
24. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 162-168.
25. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/942/1/27.pdf> (дата звернення 11.04.2023р).
26. Bakalinsky Olexander, Lozhachevska Olena, Ilchenko Victoria, Kovalenko Olga. Analysis of trajectory of client's attitude formation in managerial decisions for improving the customer service value / The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic

- Diversity in Developing Countries, 2021, Pp. 1947-1957.
<https://www.springer.com/gp/book/9783030692209>
27. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. *Механізм регулювання економіки*, 2019, № 2. С. 106-115.
 28. Chygryn O., Karintseva O., Kozlova D., Kovaleva A. HR Management in the Digital Age: the Main Trends Assessment and Stakeholders. *Механізм регулювання економіки*, 2019, № 2. С. 106-115.
 29. Kulbovskyi I., Bakalinsky O., Sorochynska O., Holub H., Skok P., Kharuta V. Implementation of Innovative Technology for Evaluating High-Speed Rail Passenger Transportation. EUREKA: Physical Sciences and Engineering» №6. 2019. pp. 63-72. <http://dx.doi.org/10.21303/2461-4262.2019.001006>
 30. Volodymyr S. Kuts; Olga M. Bakalinska; Oleksandr V. Bakalinskyi; Mykola M. Kartel. Quantum-chemical of the fullerene-type (SiC)₁₂ nanocluster for high-performance lithium-ion batteries.- Computational and Theoretical Chemistry <https://doi.org/10.1016/j.comptc.2020.112826>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1 - Звіт про фінансові результати ФОП «Мішковська Л.В.»
за період 2020-2022рр., тис. грн.

Показник	2021	2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн..	23 800	14 897.8
ПДВ, тис. грн..	3 951.1	2 478.2
ПДВ у відсотках до виручки, %	16.6%	16.6%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн .	19 848.5	12 432.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13 129.1	9 410.5
Собівартість продукції у відсотках до виручки, %	55.2%	63.1%
Валовий прибуток, тис. грн.	6 719.4	3 022.1
Інші операційні доходи, тис.грн.	854.3	678.2
Адміністративні витрати, тис.грн.	4 330,9	2 500.9
Витрати на збут, тис.грн.	0.0	0.0
Інші операційні витрати, тис.грн.	1 393.2	630.5
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	1 849.9	578.4
Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-
Інші фінансові доходи	-	-
Інші доходи	-	-
Фінансові витрати	-	-
Інші витрати	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток, збиток) тис. грн.	1 849.9	578.4
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	334.7	103.8
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	1 515.2	474.6