

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Формування системи надання якісних послуг
підприємством**

Виконав:

Матвійчук Тарас Дмитрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Науковий керівник:

Данько Юрій Іванович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного
управління та адміністрування
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2026

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Рівень вищої освіти

другий (магістерський)

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОПП «Адміністративний
менеджмент»

Затверджую:

Зав. кафедри

Аліна БРИЧКО

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Матвійчуку Тарасу Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи надання якісних послуг підприємством»

2. База практичного дослідження:

ТОВ «Арена Конференції та Семінари» м. Київ

Науковий керівник Данько Юрій Іванович, д. е. н., професор

Затверджена наказом по університету від

«25» листопада 2024р. №3873/ос

3. Строк подання студентом закінченої роботи

16 лютого 2026 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань надання якісних послуг підприємством

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

визначити теоретичні аспекти формування системи надання якісних послуг підприємством; надати організаційно- економічну характеристику діяльності ТОВ «Арена Конференції та Семінари»; проаналізувати стан системи надання якісних послуг підприємством; провести оцінку ефективності надання якісних послуг підприємством; визначити шляхи удосконалення системи надання якісних послуг підприємством; обґрунтувати формування системи удосконалення надання якісних послуг підприємством; провести оцінку ефективності впроваджених заходів з надання якісних послуг підприємством

6. Дата видачі завдання:

26 листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	листопад - грудень 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	грудень 2024 – лютий 2025 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2025 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-листопад 2025 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 лютого 2026 р.	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на автентичність у відділ якості	11 лютого 2026 р.	виконано
8.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	16 лютого 2026 р.	виконано
9.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	17 лютого 2026 р.	виконано
10.	Рецензування кваліфікаційної роботи	18-23 лютого 2026 р.	виконано
11.	Подання роботи після доопрацювання	23 лютого 2026 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	26 лютого 2026 р.	

Здобувач

Тарас МАТВІЙЧУК

Науковий керівник

Юрій ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Матвійчук Т.Д. Формування системи надання якісних послуг підприємством.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми – 2026 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи надання якісних послуг підприємством в умовах сучасного конкурентного середовища. Актуальність зумовлена зростанням ролі якості послуг як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

У роботі розкрито сутність поняття «якість послуг» та визначено основні підходи до формування системи управління якістю на підприємстві. Проаналізовано сучасні концепції забезпечення якості послуг, зокрема процесний підхід, стандартизацію, впровадження систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів, а також інструменти оцінювання рівня задоволеності споживачів. Досліджено організаційно-управлінські механізми формування ефективної системи надання послуг.

У практичній частині здійснено аналіз діяльності підприємства щодо організації процесу надання послуг, оцінено рівень їх якості та виявлено проблемні аспекти. На основі проведеного дослідження розроблено пропозиції щодо удосконалення системи надання якісних послуг, зокрема шляхом оптимізації управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних методів контролю якості та розвитку клієнтоорієнтованого підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг та вдосконалення системи адміністративного менеджменту.

Ключові слова: якість послуг, управління якістю, підприємство, адміністративний менеджмент, клієнтоорієнтованість.

SUMMARY

Matviychuk T.D. Formation of a system for providing quality services by an enterprise.

Qualification work in the specialty 073 «Management» EP «Administrative Management», SNAU, Sumy - 2026 - Manuscript.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation of a system for providing quality services by an enterprise in a modern competitive environment. The relevance of the topic is due to the growing role of service quality as a key factor in increasing the competitiveness of enterprises and ensuring their sustainable development.

The work reveals the essence of the concept of "service quality" and identifies the main approaches to the formation of a quality management system at an enterprise. Modern concepts and methods of ensuring service quality are analyzed, in particular the process approach, standardization, implementation of quality management systems in accordance with international standards, as well as tools for assessing the level of consumer satisfaction. The organizational and managerial mechanisms for the formation of an effective service provision system are studied.

In the practical part, an analysis of the enterprise's activities in organizing the service provision process was carried out, the level of their quality was assessed and problematic aspects were identified. Based on the research, proposals were developed to improve the system for providing quality services, in particular by optimizing management processes, improving personnel skills, implementing modern quality control methods and developing a customer-oriented approach.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed recommendations to increase the efficiency of service enterprises and improve the administrative management system.

Key words: service quality, quality management system, enterprise, administrative management, competitiveness, customer orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АРЕНА КОНФЕРЕНЦІЇ ТА СЕМІНАРИ»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	35
2.3. Оцінка системи надання якісних послуг підприємством	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АРЕНА КОНФЕРЕНЦІЇ ТА СЕМІНАРИ»	
3.1 Формування сучасної системи надання якісних послуг підприємством	49
3.2 Моделювання процесу надання якісних послуг підприємством	56
3.3 Заходи забезпечення ефективного використання системи надання якісних послуг підприємством	65
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. За нинішніх обставин ведення господарства, якість перетворилася на термін, що охоплює інтереси усіх суб'єктів господарювання в межах країни. Для тих, хто виробляє товари, якість служить запорукою та ключовим елементом для збереження конкурентних переваг, стабільності, репутації та загального успіху діяльності. Щодо споживачів, покращення якості є передумовою для задоволення їхніх запитів та гарантування їхніх прав. Для ж державних інституцій забезпечення високої якості життя населення постає як одне з найважливіших державних пріоритетів.

Здатність подолати головні виклики у сфері підвищення якості постає лише тоді, коли буде імплементовано функціональну систему керування якістю. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000, система менеджменту якості являє собою універсальний превентивний інструмент, що гарантує високий рівень виконання процедур, робіт та надання послуг. Інтеграція подібних систем мусить бути визнана стратегічним кроком для будь-якої компанії.

З огляду на вищевикладене, актуальність та своєчасність набуває дослідження процесу формування і впровадження систем управління якістю, котрі виступають домінуючим чинником у піднесенні конкурентоспроможності бізнесових структур.

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування системи надання якісних послуг підприємством та вироблення практичних рекомендації щодо її ефективного функціонування.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти формування системи надання якісних послуг підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства;

- провести оцінку системи надання якісних послуг підприємством;
- визначити шляхи формування сучасної системи надання якісних послуг підприємством;
- обґрунтувати формування процесу надання якісних послуг підприємством;
- провести оцінку ефективності впроваджених заходів з надання якісних послуг підприємством.

Об'єкт дослідження – є процес формування системи надання якісних послуг підприємством ТОВ «Арена Конференції та Семінари» м. Київ.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти використання інструментів формування системи надання якісних послуг підприємством.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження у роботі використовувалися такі методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, логічного узагальнення, економічний аналіз, порівняльний аналіз та статистичний аналіз та ін. У роботі використано економічний розрахунок, загальнонаукові методи дослідження. Поставлені завдання вирішувалися за допомогою наступних методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами, використовувались також методи дослідження: абстрактно-логічний; методи економічного аналізу; методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних; SWOT-аналізу та ін.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є моделювання рішень щодо удосконалення системи надання якісних послуг підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для формування системи надання якісних послуг на ТОВ «Арена Конференції та Семінари».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на Міжнародній практичній конференції «Розвиток економіки, обліку, фінансів та управління в умовах глобалізації: матеріали міжнародної», (12 грудня 2024 року м. Житомир); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (15 травня 2025 року, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 41 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 66 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВОМ

Належне функціонування будь-якого бізнесу повністю обумовлене його конкурентоспроможністю, котру, своєю чергою, формує рівень якості товарів чи послуг. Досвід японських фірм демонструє, що виробництво продукції виняткової якості забезпечує потрібний позитивний ефект: зменшення собівартості, зростання чистого прибутку від продажу та розширення частки ринку. За оцінками, інвестиції у високоякісну продукцію приносять приблизно на чотири десятки відсотків вищий прибуток на вкладений капітал, аніж вкладення у товари нижчого ґатунку [8, с.76].

У нинішніх реаліях фірма здатна утримати свої позиції на ринку за умови, що рівень виконання її товарів чи послуг відповідає запитам клієнтів, або ж перевершує їх. Будь-який товар чи послуга несе в собі набір різних характеристик, які демонструють його цінність та здатність задовольняти потреби конкретного споживача. Саме з цією метою власне й створюється продукція, а ключовим показником тут виступає якість, яка визначає, наскільки ефективно ця продукція здатна задовольнити потреби людини згідно зі своїм прямим призначенням. Дилема підтримки якості завжди була важливою для людства на всіх етапах його існування, однак вона набуває особливої гостроти у сучасну еру, особливо з огляду на економічні потрясіння та фінансові труднощі. Досягнення потрібного стандарту якості продукції не лише підвищує конкурентоспроможність місцевих компаній, а й стає вирішальним фактором їхнього існування як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Удосконалення якості та зростання конкурентоспроможності товарів, що випускаються вітчизняними виробниками, набуває значущості для соціально-економічної сфери, що проявляється у наступному аспекті [35]:

— продукція високої якості та здатності конкурувати на ринку завжди задовольняє суспільні потреби краще та повніше, аніж той самий обсяг або навіть

більший обсяг продукції нижчого класу. Це має наслідком те, що покращення характеристик виробленого товару, зрештою, дорівнює його ефективнішому випуску із меншими сукупними витратами суспільної праці. Таке становище веде до збільшення прибутковості фірми від продажу своєї продукції, що, своєю чергою, сприяє зміцненню її фінансового становища та стимулюванню подальшого розвитку. Саме на цій підставі підтримується необхідний рівень змагальності підприємства, який є вагомим детермінантом економічного зростання на будь-якому етапі розвитку господарства, особливо в умовах кризових ситуацій;

- покращення характеристик товару являє собою особливий спосіб реалізації принципу раціонального використання робочого часу. Сукупні витрати суспільної праці, залучені у виробництво та подальше застосування продукції вищого ґатунку, значно знижуються, навіть якщо сам процес її створення вимагає додаткових зусиль. Скорочення витрат праці будь-якого роду неминуче веде до підвищення її ефективності, що є критично важливим в умовах економічних труднощів;

- товари, що вирізняються високою якістю та здатністю конкурувати на ринку, гарантують підприємству незмінну фінансову стійкість та потенціал для досягнення найвищих прибутків;

- покращення як якості, так і конкурентоздатності товарів має значення не лише для фінансових показників діяльності, а й для вибудовування гарного образу фірми. Цей аспект є надзвичайно значущим, оскільки за умов економічної непевності виживають лише найбільш стійкі гравці ринку, що володіють дієвим господарським механізмом, доброю репутацією та лояльністю клієнтів до їхніх товарів;

- на якість виробленого впливають вагомо останні здобутки науково-технічного прогресу. Коли засоби та об'єкти праці стають кращими, це створює сприятливе підґрунтя для поліпшення якості фінальної продукції. Таким чином, саме впровадження інновацій та застосування наукових розробок є одним зі способів виведення компанії зі скрутного становища.

Плинність категорії «якість» демонструється через невпинну

трансформацію очікувань та бажань клієнтів стосовно рівня задоволення їхніх потреб. Критерії якості, що були достатніми для споживача минулого року, цілком імовірно, вже не відповідають нагальним запитам сьогодення. Причина цьому полягає у формуванні вимог до якості на різних щаблях суспільного поступу під дією як внутрішніх (суб'єктивних), так і зовнішніх (об'єктивних) факторів. До перших належать ступінь прогресу науки, технологій та накопичених пізнань, які знаходять своє втілення у товарах, а до других — потужність та специфіка тиску, який споживачі здійснюють на постачальників товарів і послуг, а також їхня купівельна спроможність. Таким чином, якість, будучи рухомою ознакою, відображає міру задоволення потреб певного клієнта у межах конкретної обставини на визначеному цільовому ринку.

Кожна господарська одиниця окреслює свій власний шлях еволюції, розробляючи головну стратегію та надаючи вагу різним аспектам інвестування коштів, їх географічному розподілу, потребі у виході й освоєнні нових площ для збуту, а також майбутнім напрямкам удосконалення виробничих циклів.

Ключовою ланкою в діяльності будь-якого бізнесу є політика щодо продукції, яка охоплює створення та просування товару (чи послуги, яка є однією з форм товару).

У наш час сектор послуг демонструє стрімке зростання, що зумовлене низкою визначальних факторів, а саме:

- розширенням обсягів послуг, які використовуються як проміжні ресурси;
 - збільшенням кінцевого споживання послуг різними споживачами: приватними домогосподарствами, державними структурами та некомерційними об'єднаннями, які обслуговують побутові потреби;
 - нарощуванням обсягів міжнародного руху послуг (імпорту та експорту)
- [6, с. 79].

Під час проєктування сервісу та механізму його надання ключовою метою є інтеграція якості та цінності послуги безпосередньо в сам процес обслуговування. Це тягне за собою висновок, що не лише послуга та її обслуговування є нероздільними, але й поняття «якість» та «послуга» мусять аналізуватися у взаємозв'язку. Сприйняття однакової послуги різними

споживачами буде відмінним, оскільки кожен формуватиме власну оцінку, ґрунтуючись на очікуваній ним вигоді, ступінь відповідності цієї вигоди його потребам, а також на вартості, яку він сплачує за цю послугу [1, с. 167]. Таким чином, сутність якості послуги полягає в її спроможності відповідати запитам та передбаченням певного клієнта.

Послуга, що пропонується як результат роботи, задовольняє запити тих, хто користується, причому вартість цієї дії зумовлена фаховими та індивідуальними рисами того, хто її виконує. Власне безпосередня праця людини виступає ключовим елементом, що формує якісні параметри та вартість послуги.

У наукових виданнях, присвячених економіці, поняття «послуга» осягається через низку різноманітних тлумачень. Варто зазначити, що визначення цього концепту нерідко містить певні розбіжності, адже воно не завжди спроможне охопити всю сукупність властивих йому характеристик, що й демонструє плинність та багатогранність цієї категорії (табл. 1.1)

З огляду на це, як зазначають численні фахівці-економісти, у господарській діяльності фірм відсутній інший термін, що мав би стільки ж тлумачень, скільки має поняття «сервіс» [5, с. 51]. Варто лише глянути на сектор побутових потреб: він оперує понад вісімсот різновидів сервісних пропозицій.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «послуга»

Вчений	Трактування	Джерело
Ємел'янчик С.	Послуга – це багата гаммою різноманітних видів діяльності підприємства, а й відповідно вона включає комплекс різновидів економічної діяльності споживача (людини)	[11, с. 105]
Загурський О.	Послугою є підприємницька діяльність орієнтована на задоволення різноманітних потреб інших осіб, за винятком господарської діяльності, котра реалізується на основі трудових правових відносин	[12, с. 68]
Мазур Ю. В.	Послуга – це трудова доцільна діяльність, результат якої відображається у корисному ефекті, особливий її споживачів вартості, при цьому особливістю послуги є збіг у просторів та часі різноманітних процесів виробництва, споживання та реалізації їх споживчої вартості	[23, с. 73]
Кучерук Г. Ю.	Послуга виступає різновидом корисної праці, при якій створення корисного ефекту збігається із часом її споживання	[20, с. 55]
Лукасевич-Крутник І. С.	Послуги передбачають роботу, котра реалізується на замовлення та не призводить до створення самостійного товару у вигляді послуги: послуга транспортування, включаючи переміщення нафти та газу; послуга пов'язана із здаванням майна в оренду або ж у лізинг; різноманітні посередницькі послуги; передача права користування ліцензіями, патентами, торговою маркою та іншим	[22, с. 114]
Резнікова В. В.	Послуга – зміну стану людини або ж предмету, що належить різноманітним учасникам відносин, яка досягається в результаті здійснення свідомих дій іншого учасника даних економічних відносин. При цьому вплив реалізується на основі попередньої домовленості	[33, с. 60]
Беспалова Р.	Послуга, в економічному розумінні, виступає операцією чи функцією, на які є споживчий попит і, відповідно, ціна встановлюється на відповідному товарному споживчому ринку	[3]

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 11, 12, 20-23, 33]

Згідно з міжнародним стандартом ISO 8420 (Словник термінів з управління якістю та забезпечення якості), поняття "якість" поширюється на будь-який об'єкт, що може бути товаром, послугою, діяльністю, процесом, установою, системою, чи окремим індивідуумом, або ж будь-яким їх поєднанням.

Відповідно до цього стандарту, здатність (властивість) об'єкта задовольняти потреби може бути виражена через набір його числових чи описових показників. Аналогічно, ISO 8420 визначає якість як сукупність усіх

тих характеристик об'єкта, які прямо чи опосередковано стосуються його здатності відповідати як уже визначеним, так і потенційно очікуваним вимогам споживачів.

Прибутки, що їх генерує якість, є ключовими елементами конкуренції, що не залежить від ціни, і вони становлять надзвичайно вагомі умови для тривалого функціонування будь-якого підприємства [13, с. 122]. Якщо якість є на висоті, це прямо корелює з великим ступенем задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, живить їх відданість брендам, а така відданість гарантує стабільний та позитивно спрямований попит.

Якісна продукція й ефективна фінансова діяльність задовольняють як матеріальні потреби персоналу, так і їхні нематеріальні прагнення, мотивуючи до більш продуктивної роботи та фактично усуваючи плінність кадрів. Завдяки високій якості ми спостерігаємо зменшення кількості браку, знижується рівень незадоволеності серед споживачів, зростає віддача від роботи, що логічно веде до зменшення загальних витрат. Ця висока продуктивність, разом із контрольованими витратами, ставить компанію у значно більш вигідну позицію, коли йдеться про цінову боротьбу [40, с. 245].

Визначити сутність категорії «якість» однозначно є непростим завданням, тому найуживанішим стає підхід, який розглядає її крізь призму функціональності. При цьому береться до уваги, що цінність та сама якість формуються етапом закладання концепції послуги, а її сталість гарантується на етапі надання цієї послуги та обслуговування. Водночас, кінцеве сприйняття та оцінка цього процесу відбувається вже на боці споживача. Таким чином, властивості об'єкта закладаються за допомогою методології QFD саме на етапі його проектування та створення, тоді як його оцінювання припадає на час використання та експлуатації. Характеристики якості можуть бути виражені як у числових показниках (що піддаються інструментальному вимірюванню), так і мати якісну оцінку (визначену шляхом органолептичного аналізу або як дихотомія «придатний/бракований»). Враховуючи цю подвійність, якість, як атрибут як етапу проектування і виробництва, так і ключова складова ринкової привабливості, може бути класифікована у п'ять основних груп: абстрактна,

спрямована на сам продукт, сфокусована на споживача, орієнтована на виробничі процеси та та, що націлена на генерацію цінності [7].

Лише шляхом проведення дослідів можна зрозуміти сутність абстрактної якості. Якість, сфокусована на кінцевому продукті, піддається вимірюванню через певні параметри, проте постає складність у виокремленні тих аспектів, які б відображали індивідуальні вподобання різних покупців. Якість, що фокусується на користувачі, оцінюється з погляду її придатності до застосування, але тут виникає дилема щодо визначення адекватної кількості ознак, здатних задовольнити потреби споживачів, а також щодо розмежування ознак, що безпосередньо задовольняють вимоги, від тих, що лише декларують високу якість. Якість, що орієнтується на процес виготовлення, трактується як підсумок проєктування та виробничих етапів, і вона відповідає конкретним критеріям, зафіксованим у технічній документації (кресленнях, нормативах, переліках). Фактично, вона спрямована на досягнення цілей самої компанії, але при цьому здатна не резонувати з тим, що справді цінується клієнтами. Якість у контексті формування цінності синтезує поняття цінності та вартості у процесі визначення належності, що дає змогу досягти гармонії між розробленими та виробленими характеристиками якості та вартістю, яку покупець готовий сприйняти [2].

Для ґрунтовного осягнення сутності якості послуги, наведених категорій визначення недостатньо. Тому їх доповнюють відповідними показниками, де найчастіше оперують критеріями, що відображають суб'єктивну оцінку споживача щодо наданої послуги. До таких критеріїв зазвичай відносять надійність, оперативність реагування (чуйність), гарантії безпеки, налагодження взаєморозуміння з клієнтом, а також доступність та зрозумілість (очевидність) [4, с. 153].

Сфера послуг є вельми поширеним економічним феноменом як для звичайного споживача, так і у функціонуванні бізнесових структур. У цьому секторі оперує велика кількість різнопланових компаній, що обумовлює широку систему їхньої класифікації. Зокрема, послуги традиційно поділяють на ті, що стосуються виробничої інфраструктури, та ті, що належать до соціальної [26, с. 184]. Перша

група послуг охоплює ділові та, власне, виробничі послуги, тоді як друга охоплює суспільні, споживчі, медичні та низку інших видів, як це зображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. – Різновиди та класифікація послуг

Джерело: складено автором на основі [32, с. 220]

Надаючи послуги, на відміну від матеріальних благ, їх створення та використання переважно відбуваються одночасно. З цього факту випливає низка специфічних аспектів у сфері управління (щодо випуску та споживання), а саме [36, с. 40]:

- 1) Послуги неможливо накопичувати чи зберігати, що дозволяє постачальникам послуг мінімізувати обсяги свого оборотного капіталу;
- 2) На ринку послуг значно гострішою постає задача балансування попиту та пропозиції;
- 3) Реалізація послуг часто вимагає високої рухливості як постачальника, так і споживача, що обумовлено необхідністю прямого взаємодійного контакту між тими, хто їх виробляє, та тими, хто їх використовує.

Зважаючи на сутнісну характеристику послуг, вони за своєю суттю не володіють фіксованими критеріями якості, що неминуче породжує значну міру невідомості, притаманну сфері послуг. Ця обставина ставить покупця послуг у певну скруту, адже оцінка кінцевого результату та фактичної користі можлива лише постфактум, після завершення надання послуги, що, своєю чергою, ускладнює завдання просування цих пропозицій на ринку [14, с. 57].

Неосяжність послуг спричиняє значні труднощі в організації їхньої комерціалізації як для тих, хто їх пропонує, так і для тих, хто їх купує. Коли йдеться про продаж послуг, компаніям-виконавцям важко наочно представити свій "продукт" потенційним клієнтам, а ще важче обґрунтувати витрати на його створення та кінцеву вартість. Продавець змушений обмежуватися лише переліком тих переваг, які клієнт матиме після придбання послуги, тоді як її фактична якість стає зрозумілою лише після завершення надання. З огляду на це, під час роботи над невідчутними послугами, виправдовують себе наступні методи [15, с. 39]:

- підвищення сприйняття послуги через інтеграцію елементів матеріального товару у будь-якому її прояві;
- акцентування уваги на реальній користі (вигоді), яку матиме користувач цієї послуги;
- фокусування презентації на унікальності технології надання послуг конкретної бізнес-структури;
- залучення до просування послуги відомих рекламних агенцій, авторитетних медіаресурсів та інших впливових каналів.

Спираючись на наявні тлумачення означеного поняття, доцільно виділити ключові атрибути, котрі є визначальними для послуг, що їх відмежовують від матеріальних товарів (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика властивостей послуг

№ п/п	Властивість послуги	Особливості послуги
1.	Неосяжність, нематеріальний характер послуги	У зв'язку з цим послуги, на відміну від товарів, не піддаються складуванню. З точки зору споживача це створює труднощі для оцінки чи порівняння послуг до моменту їх отримання, тому велику роль у продажі послуг відіграє маркетинг, який вимагає їх творчої візуалізації, щоб викликати конкретні уявлення у споживачів
2.	Тимчасовий характер послуги, нездатність до зберігання	Звідси випливає, що час, витрачений на нереалізовану послугу, не може бути компенсований і становить втрачену вигоду (наприклад, непродані квитки на літак чи на концерт).
3.	Нездатність послуги до транспортування	Зумовлює те, що послуга повинна споживатися у місці виробництва.
4.	Гетерогенність (неоднорідність) послуги	Послуги надаються кожному конкретному клієнту чи для кожної нової ситуації, тому масове їх виробництво, на відміну від товарів, є практично неможливим. Це зумовлює проблему непостійності якості, оскільки процес і результати надання послуги відрізняються у кожному випадку, що не дає змоги підтримувати сталий рівень якості
5.	Залучення споживача	Означає, що більшість видів послуг вимагають активної взаємодії між клієнтом та провайдером у процесі їх надання та продажу.
6.	Гнучкість у виробництві послуг	Впливає із неможливості їх складування. Це зумовлює більшу гнучкість сервісних компаній порівняно із промисловими.
7.	Відсутність права власності на послугу	Для покупця послуги можливим є володіння лише матеріалізованими результатами їх надання
	Мінливість послуг	Якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, часу і місця надання послуг, від наявних на підприємстві стандартів системи обслуговування, тобто від рівня сервісу на конкретному підприємстві та від багатьох інших факторів

Джерело: складено автором на основі [16]

Здійснивши розгляд ознак послуг, ґрунтуючись на джерелах стало можливим ідентифікувати основні, визначальні характеристики послуг як унікального типу продукту. До них належать: їхня невідчутність; нерозривний зв'язок між процесами створення та використання; неможливість накопичення запасів; а також значний рівень варіативності чи непередбачуваності. [24, с. 191].

Ясно, що взаємозв'язок та взаємозалежність виготовлення і споживання нематеріальних послуг є найбільш виразною рисою, яка вирізняє їх від інших об'єктів комерційної діяльності. Неможливість послуг до зберігання. Коливання

потреби у послугах охоплює майже усі їхні типи та різновиди. Потреба змінюється залежно від пори року, днів тижня та іншого, що може спричинити значні труднощі для підприємства з надання певних послуг [17].

Складність послуг у їх неможливості накопичення за умов стабільно високого попиту не являє собою нерозв'язного питання. Адже існує постійна можливість модернізації технологічних засобів, вдосконалення механізмів надання сервісів, що, у свою чергу, дає змогу нарощувати обсяги виконаних завдань та покращувати їх фінансову віддачу. Для компаній, що надають ці послуги, це вимагає розробки та впровадження дієвої стратегії, мета якої — узгодження потреби клієнтів із наявною пропозицією послуг у різноманітний спосіб.

Нестабільність послуг. Аби знизити варіативність надання послуг, спершу треба зрозуміти її корені. Ці корені часто криються у браку суперництва на ринку, рівні підготовки працівників та дієвості програм їхнього навчання, стані комунікаційних мереж та обміну відомостями, а також у підтримці керівництвом невиробничих аспектів діяльності. Значну роль у непередбачуваності сервісів відіграє й сам клієнт, його неповторність, що вимагає у міру індивідуалізації послуг під конкретні запити замовника. Звідси постає потреба контролювати поведінку споживачів під час обслуговування, враховувати комунікаційні моменти у взаємодії з ними, що, власне, і заважає досягти повної стандартизації (масового випуску) багатьох видів сервісів [19].

Через властиву їй невизначеність або плинність, галузь послуг вимагає державного нагляду у більшій мірі, аніж ринки, де обертаються інші товари. Держава втручається у функціонування ринку послуг значно частіше з міркувань не лише економічного, а й політичного чи соціального характеру. Скажімо, коли певні підприємницькі утворення захоплюють контроль чи стають домінуючими у таких частинах ринку послуг, як фінансові операції, поширення інформації чи телекомунікації, це може реально загрожувати державному суверенітету та безпеці держави. З огляду на це, майже у всіх державах розробляються механізми для державного упорядкування сфери послуг та запровадження певних норм, які регулюють сутність послуг та якість, з якою вони надаються. Ці норми

набувають особливої значущості у тих сегментах сфери послуг, де йдеться про медичну допомогу, навчальний процес, телекомунікаційні мережі, а також діяльність посередників у фінансовій сфері на ринках капіталу та кредитів.

Нормативний акт щодо сервісу окреслює офіційні вимоги, на підставі яких відбувається вимірювання якості обслуговування споживачів та професіоналізму персоналу компанії. Цей стандарт може мати різне походження: корпоративне (як от сервіс у закладах харчування), галузеве (наприклад, загальноприйняті вимоги до сфери) або ж міжнародне (як, скажімо, стандарти готельного господарства). По суті, стандарт обслуговування є сукупністю регламентів, які обов'язково дотримуватися при роботі зі споживачами, аби забезпечити заздалегідь визначену планку якості у всіх торговельних та технологічних процесах [18, с. 52].

Сьогодення характеризується тим, що значна частина вітчизняних підприємств сфери послуг опанувала головні засади взаємодії зі споживачами, що є фундаментом тих нормативів, до яких варто зарахувати [21, с. 30] цілковиту зосередженість на клієнтах; забезпечення високого рівня наданого спектру послуг; неухильне вдосконалення освітнього та професійного потенціалу фахівців та персоналу, який безпосередньо обслуговує клієнтів. Детальніший перелік, що охоплює дев'ять ключових характеристик послуг, можна знайти у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні відмінності, пов'язані з маркетингом і менеджментом послуг

Відмінність послуг від товару	Ключові аспекти
Клієнти не отримують послуги у власність	Під час купівлі послуги клієнт висуває такі критерії, які можуть значно відрізнятись від критеріїв, які застосовуються під час купівлі
Продукти послуг невідчутні, нематеріальні	Необхідно думати, як знайти і пов'язати матеріальні докази, як організувати виконання послуг і керувати кожним кроком у процесі надання послуг
Тісна причетність клієнтів до процесу виробництва послуг	Поведінка клієнта і компетентність можуть допомагати або перешкоджати процесу продуктивності; клієнти можуть мати потребу у керуванні як службовці (у деякому розумінні); слід врахувати можливості для самообслуговування; місце розташування і години роботи сервісного підприємства повинні бути зручними для клієнтів; дизайн сервісного підприємства має бути привабливим і приємним
Інші люди можуть формувати частину продукту	Поведінка і манери службовців і клієнтів повинні бути керованими, оскільки це впливає на задоволеність клієнта; продавець послуги - експерт, головний консультант для покупця; слід приймати на роботу обслуговуючий персонал, який володіє (або може бути навчений) як технічними, так і людськими навичками і якостями, використовувати мотивацію
Велика різноманітність під час отримання й виконання послуг	Контролю якості (особливо послідовного) найважче досягти; продуктивність може бути поліпшена стандартизацією послуг; заміна службовців автоматами може зменшувати різноманітність послуг
Багато послуг клієнтам важко оцінити	Потрібно розвивати довіру між клієнтом і суб'єктом господарювання; навчання клієнтів допоможе їм робити вдалий вибір
Відсутність знарядь виробництва під час виробництва послуг	Після того, як послуги вироблені, вони зазвичай не можуть зберігатися, тому підприємства повинні розвивати стратегії, щоб задовольнити рівень попиту; слід керувати можливими рівнями, щоб відповідати можливим змінам у попиті; прибутковість підприємств сфери послуг, що змушені були розширити спектр своєї діяльності, часто є функцією правильного ведення бізнесу у правильний час за обґрунтованою ціною
Фактор часу дуже важливий	Необхідно усвідомити обмеженість клієнтів у часі й визначити пріоритети; втрата часу часто сприймається клієнтами як навмисне затягування часу на надання послуги; слід шукати способи конкурувати у швидкій доставці послуги, мінімізувати очікування, розширювати години обслуговування, розглянути форму обслуговування 24/7
Системи доставок можуть бути як фізичними, так і електронними	Слід розглянути можливості електронного постачання будь-яких елементів обслуговування на основі інформації; використовувати можливості миттєвої доставки послуги по всьому світі; там, де послуги надаються фізичними каналами, відособлені надання і споживання послуг

Джерело: сформовано автором на основі [27, с. 75].

Отже, подібний сервіс, немов будь-який інший продукт, визначається за двома параметрами: широтою та глибиною його пропонування. Кожна окрема послуга несе власне смислове навантаження, проте їхня сукупність формує загальний перелік або ж асортимент послуг, що доступні в межах певної господарської одиниці. Важливо відзначити, що на відміну від товарної номенклатури чи асортименту, які часто обумовлені фізичними обмеженнями торговельної площі, параметри широти та глибини сервісної пропозиції, як правило, цими рамками не обмежуються. Вони більше залежать від двох ключових аспектів: по-перше, від спроможності персоналу установи гарантовано виконати запитувану послугу (за наявності відповідних дозвільних документів чи ліцензії у суб'єкта господарювання); по-друге, від фактичного попиту на неї.

Процеси оновлення та розширення спектру послуг є досить плинними. У процесі планування їх розглядають як обов'язкову передумову для стійкого розвитку підприємства, яке прагне оперативно і гнучко реагувати на коливання споживчого інтересу до тих чи інших сервісів. При цьому, результативність реагування на попит значною мірою корелює з якістю як самих послуг, так і клієнтського сервісу в цьому напрямку; це об'єднує низку властивостей послуги, що здатні задовольнити весь спектр потреб клієнтів. Дана проблематика має значні масштаби і, як об'єкт наукового дослідження, вимагає ґрунтовного, деталізованого й аргументованого вивчення, що й буде реалізовано на наступній стадії нашої роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АРЕНА КОНФЕРЕНЦІЇ ТА СЕМІНАРИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою діяльністю «Арена Конференцій та Семінари» (ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 36087107) — це київське товариство, створене 19 серпня 2008 року. Його основна діяльність зосереджена на проведенні конгресів та комерційних експозицій. За останні звітні періоди спостерігається суттєве збільшення чистого прибутку компанії.

Юридична реєстрація ТОВ «Арена Конференцій та Семінари» знаходиться у столиці України, а саме: м. Київ, вул. Єлизавети Чавдар, будинок 2, офіс 207, поштовий індекс 02140. Тип суб'єкта господарювання — Товариство з обмеженою відповідальністю.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Арена Конференцій та Семінари» було засноване з метою отримання прибутку через влаштування різнотипних подій, що повністю відповідає нормам українського законодавства. Основна сфера діяльності цього товариства охоплює планування та здійснення конференцій, навчальних семінарів, конгресів, виставкових експозицій та будь-яких інших ділових чи дозвільних зібрань. Додатково надаються супутні послуги, такі як харчування (кейтеринг), забезпечення рекламною та інформаційною підтримкою, послуги перекладу, дизайнерські роботи, консультаційний супровід, а також діяльність у галузі роздрібної торгівлі й здійснення кур'єрських та поштових відправлень.

Засновником цієї організації та особою, яка повною мірою (100%) контролює її кінцеву вигоду, є громадянка України – Матвійчук Яна Дмитрівна.

Управлінські функції стосовно підприємства виконує Директор, а саме: Музиченко Дарина Русланівна.

Аналіз організаційної та фінансової структури ТОВ «Арена Конференції та

Семінари» виявляє, що підприємство провадить різноманітні види діяльності. Згідно з реєстраційними документами та кодами КВЕД товариства, перелік дозволених напрямків діяльності включає наступне:

- 82.30 Організування конгресів та торговельних виставок;
- 18.12 Друкування іншої продукції;
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 56.21 Постачання готових страв для подій;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та керування;
- 73.11 Рекламні агенства;
- 74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну;
- 74.30 Надання послуг перекладу;
- 62.02 Консультування з питань інформатизації;
- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність.

ТОВ «Арена Конференції та Семінари» зосереджує свою діяльність на плануванні та реалізації конференцій, семінарів, конгресів, виставок, а також усіляких ділових зустрічей, незалежно від їхнього обсягу.

Підприємство пропонує повний цикл послуг із забезпечення заходів: від підбору локації та апаратурного забезпечення до організації харчування, інформаційно-маркетингового супроводу та послуг синхронного й послідовного перекладу.

Головними векторами роботи є створення професійних конференцій, бізнес-семінарів, навчальних програм, презентаційних подій та корпоративних святкувань. Клієнтам доступний розширений перелік можливостей: технічне оснащення приміщень, мультимедійне забезпечення, послуги громадського харчування, розробка рекламних матеріалів і дизайну, а також логістичне координування учасників та партнерів.

Основними споживачами послуг є корпоративний сектор, комерційні структури, освітні установи та міжнародні інституції; компанія гарантує бездоганну якість імплементації будь-якого заходу. Завдяки адаптивності у виконанні завдань та особистісному опрацюванню кожного замовлення, ми

здатні реалізувати події будь-якого формату — чи то невеликі внутрішні бізнес-наради, чи то масштабні міжнародні конгреси.

Основні напрямки діяльності компанії:

1. Організація конференцій: це включає пошук відповідних майданчиків, технічне оснащення (апаратура для звуку, освітлення, обладнання для синхронного перекладу), а також вирішення усіх питань із транспортуванням.

2. Управління подіями: сюди входить планування та проведення святкувань для колективу, річниць заснування фірм та заходів, спрямованих на згуртування команди.

3. Destination Management Company (DMC): повний супровід зарубіжних гостей, включаючи забезпечення перевезень та надання послуг гіда/асистента на території України.

4. Обслуговування харчуванням: організація кейтерингу та надання послуг харчування безпосередньо під час проведення заходів.

У процесі вивчення механізмів управління ТОВ «Арена Конференції та Семінари» було з'ясовано, що найвищими ланками управління товариства є:

1) Збори Учасників — це як головний керівний орган товариства, що здійснює загальне спрямування діяльності, окреслює стратегічні завдання та ключові вектори розвитку, а також допомагає у втіленні та охороні передбачених законом прав та інтересів засновників;

2) Дирекція (Власник), яка несе відповідальність за щоденне ведення справ підприємства. На підставі аналізу норм Типового Статуту компанії, встановлено наступних власників — фізичних осіб:

- Матвійчук Яна Дмитрівна, чия частка у статутному капіталі цієї юридичної особи складає 100%.

У процесі вивчення діяльності ТОВ «Арена Конференції та Семінари» було встановлено, що ця установа володіє власною кадровою архітектурою (рис. 2.1), де керівну вершину займає директор, який одночасно виконує функції власника та засновника цього суб'єкта господарювання.

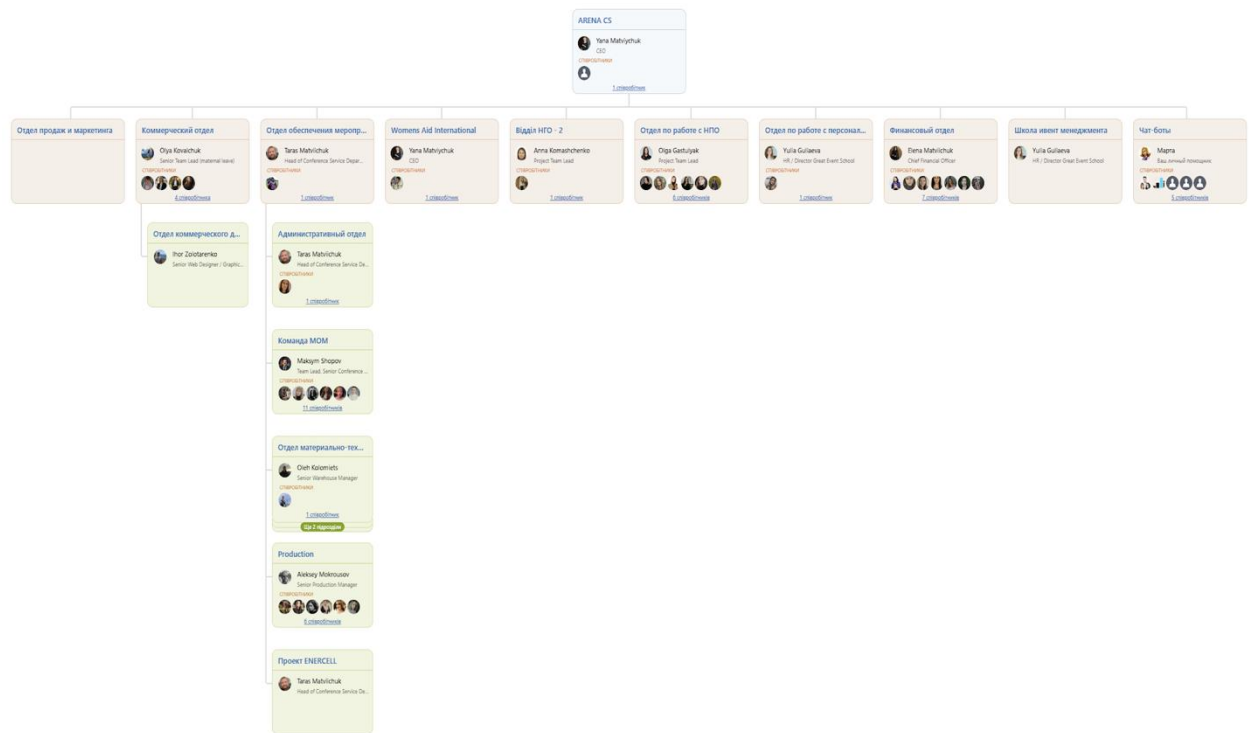


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Арена Конференцій та Семінари»

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Структура підприємства містить усі ключові функціональні підрозділи, необхідні для реалізації визначених цілей та завдань, що стоять перед компанією. Уся команда підзвітна безпосередньо директору, який здійснює загальний нагляд за цим напрямком роботи, усуваючи таким чином проблему дублювання підпорядкування. Управлінські функції набули лінійно-функціонального характеру, головні позитивні аспекти якого полягають у такому: формується зрозуміла взаємодія між структурними ланками; досягається чіткість та одноставність у виконанні поставлених завдань; забезпечується ефективно планування стратегічних кроків; посилюється персональна відповідальність директора за показники роботи свого підрозділу; прискорюється процес ухвалення управлінських рішень.

Штатний розпис ТОВ «Арена Конференції та Семінари» цілком відповідає усім завданням та напрямам роботи установи. Станом на 2024 рік чисельність персоналу на даному підприємстві становила 27 осіб.

Протягом останніх трьох років головним джерелом прибутків для компанії

були надходження, отримані від проведення різних подій. Дані щодо забезпеченості основними засобами та оцінка ефективності їх експлуатації представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Забезпеченість фондами та ефективність їх використання в ТОВ «Арена Конференції та Семінари» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1783,8	4419,9	8762,0	491,2
Фондоозброєність, тис.грн.	61,5	176,8	324,5	527,6
Фондовіддача, грн.	192,0	69,9	38,4	20,0
Фондомісткість, грн.	0,005	0,14	0,03	Збільш. в 60 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	342492,1	308902,7	336456,5	98,2
Вартість товарної продукції на 1 робітника, тис. грн.	11810,1	12356,1	12461,4	105,5

Джерело: ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати», власні розрахунки

За підсумками виконаного аналізу, стосовно з'ясування ступеня забезпеченості ключовими активами та ефективності їх експлуатації у вивченому підприємстві, було зафіксовано зростання середньорічної вартості основних фондів у 5 разів протягом 2024 року відносно 2022 року, сягнувши показника у 8762 тис. гривень. Таку динаміку слід розглядати як сприятливу ознаку у процесі становлення матеріально-технічної бази аналізованого суб'єкта господарювання, що свідчить про безперервне оновлення технічного оснащення.

Також спостерігається п'ятикратне збільшення коефіцієнта фондоозброєності, який у 2024 році досяг рівня 324,5 тис. гривень. Водночас, віддача основних фондів у 2024 році склала 38,4 тис. гривень, що демонструє зниження на 80% порівняно з рівнем 2022 року. Зниження фондовіддачі зумовлене або тим, що темпи зменшення вартості основних фондів були меншими за темпи скорочення обсягів доходів, або ж вказує на недостатню ефективність застосування цих активів.

Показник фондомісткості, що є величиною, оберненою до фондовіддачі, у 2024 році скоротився в 60 разів у зіставленні з 2022 роком, досягнувши позначки

0,03 тисячі гривень, і це сигналізує про високий ступінь раціональності використання наявних основних засобів.

Для успішного ведення справ будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від його юридичного статусу, конче потрібно створити та запровадити зведення управлінських, структурних та технічних кроків. Метою цих заходів є гарантування сталої роботи та вдосконалення усіх етапів бізнесу. Фундаментом для визначення цих кроків слугує ґрунтовне дослідження поточної ситуації та розгляд різноманітних впливів, які здатні як підтримувати, так і утруднювати виробничий цикл, впливаючи на його ефективність [29, с. 164]. Отже, головним складником ефективного керівництва стає вміння осіб, відповідальних за управління, брати до уваги багатовекторність умов, аби зменшити ймовірні загрози та максимально посилити позитивний ефект на функціонування фірми.

У контексті розвитку постіндустріального суспільства зростає роль людського фактора в забезпеченні економічного прогресу цілої країни, та окремих її суб'єктів. Сьогодні більш ніж коли-небудь очевидно, що розвиток справедливої, успішної та соціально відповідальної держави неможливий без використання потенціалу працівників. Соціально-економічний розвиток визначається не досконалістю, інтелектом, навичками та здібностями засобів виробництва, а досконалістю засобів виробництва .

Людський капітал є невід'ємним складником виробничих чинників, куди входять працівники галузевих та виробничих структур фірм, які мають належний рівень навчання та фахової компетентності. Їхнє завдання полягає у поєднанні устаткування та сировинних запасів у виробничому циклі, завдяки чому випускається кінцева номенклатура. Варто зазначити, що обсяг цих ресурсів має бути збалансованим, хоча потреба у них може коливатися відповідно до специфічних вимог виробничого процесу.

Вивчення того, наскільки ефективно використовуються робочі сили, дає змогу з'ясувати справжню потребу установи у співробітниках, проаналізувати укомплектованість штату, розкрити ступінь задоволеності персоналу своїми умовами праці, а також провести оцінку віддачі від наявного трудового потенціалу. Ключовою метою економічного розбору поточного стану і

продуктивності робочої сили компанії є встановлення та оцінка того, наскільки успішно досягнуто намічених завдань, пошук методів, що сприятимуть поліпшенню віддачі від праці, вдосконаленню механізмів керівництва фондами заробітної плати та збільшенню обсягів випуску продукції [34].

Наукові студії демонструють, що стан фінансового забезпечення ресурсами та якість їхнього застосування прямо корелюють зі зростанням продуктивності та прибутковості виробничої діяльності. Показник рентабельності вважається ключовим серед фінансових метрик функціонування суб'єкта господарювання, адже він ілюструє дохідність задіяних активів та ступінь успішності мобілізації капіталу у виробничі цикли. Сутність рентабельності невіддільна від потенціалу генерування прибутку самим підприємством. Створення сукупності індикаторів для оцінки господарської активності уможлиблює проведення детального розбору функціонування компанії та окреслення різних шляхів її майбутнього курсу.

Підсумовуючи огляд діяльності господарської сутності, варто констатувати її прогресивний рух уперед. Цей розвиток відображається як у примноженні обсягів продажу виробленої продукції, так і у збільшенні віддачі від трудових ресурсів. Наслідком цих позитивних змін стало покращення показників ефективності, вдосконалення механізмів реалізації та логістики, а також утвердження сприятливого та непохитного образу підприємства на ринку.

Господарська активність є ключовою роллю, задля якої формується суб'єкт господарювання. Аби визначити, наскільки успішно функціонує підприємство, необхідно здійснити всебічний розгляд віддачі від цієї діяльності, а також вивчити фінансові показники, що відображають його економічні звершення (таб. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Арена Конференції та Семінари» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.,	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	342492,1	308902,7	336456,5	-6035,6	98,2
Чистий прибуток, тис. грн.	6430,0	13069,7	16265,4	9835,4	253,0
Собівартість реалізованої продукції, (товарів, робіт, послуг) тис. грн	332007,7	290074,5	310510,2	-21497,5	93,5
Рівень сукупної рентабельності, %	1,9	4,5	5,1	3,2	

Джерело: ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати», власні розрахунки

Розглядаючи фінансово-господарські операції ТОВ «Арена Конференції та Семінари» за період 2022–2024 років, можна констатувати таке:

- чистий прибуток від комерційної діяльності у 2024 році демонструє зниження на 1,8% відносно показників 2022 року, сягаючи 336 456,5 тис.грн (рис. 2.2)

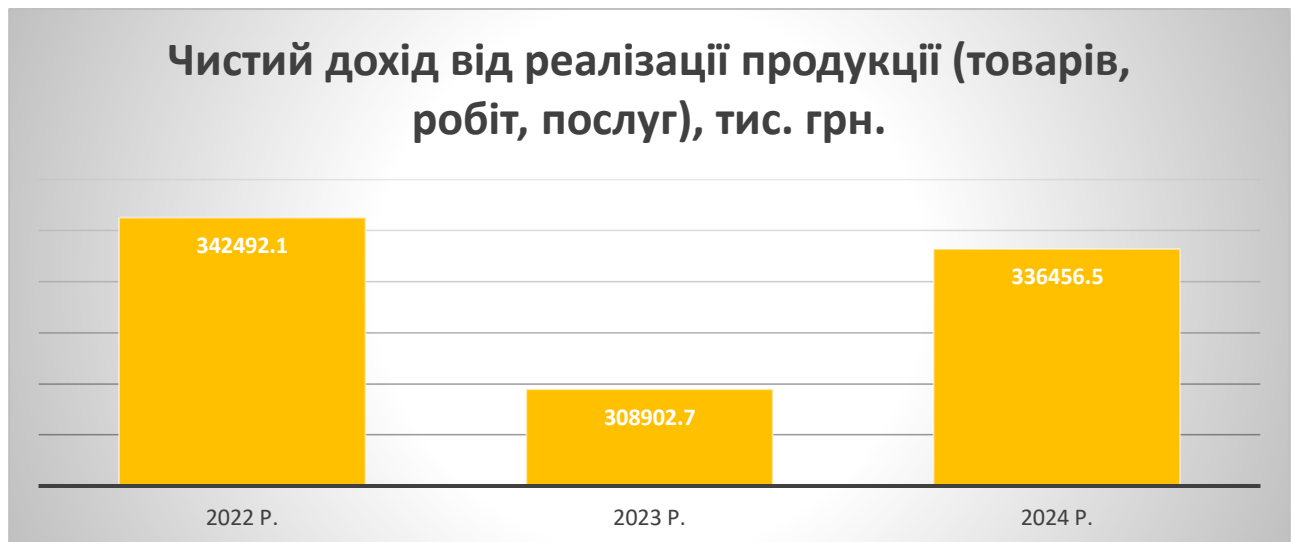


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

- у 2024 році собівартість реалізованої продукції скоротилася на 6,5%

відносно рівня 2022 року, досягнувши позначки у 310510,2 тис. гривень. Обидва ці фінансові результати свідчать про те, що обсяги послуг, які надає підприємство, пішли на спад (див. рисунок 2.3);

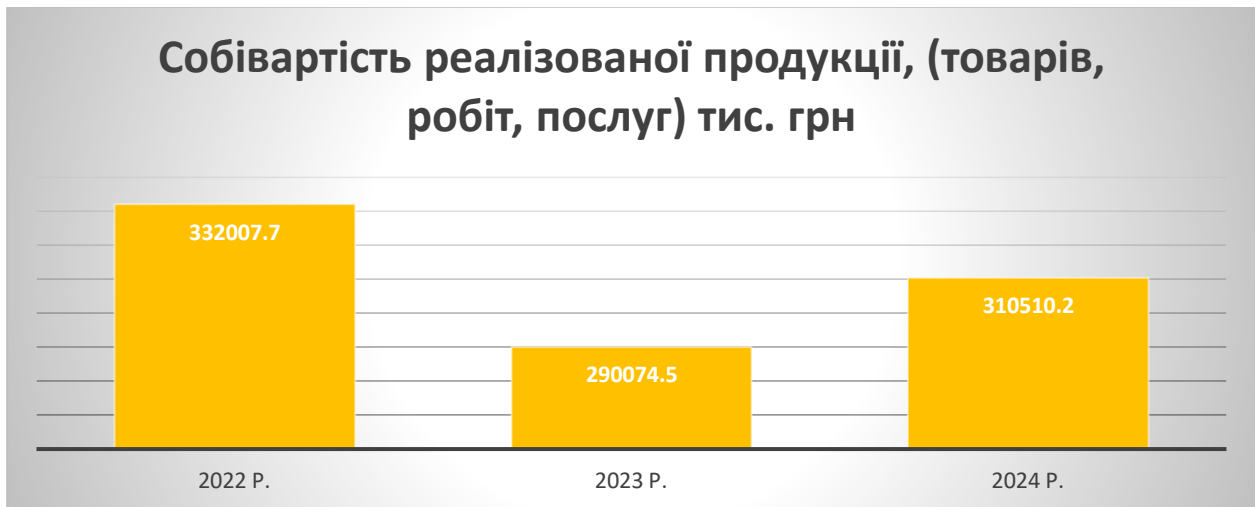


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

- чистий прибуток зріс на 9 835,4 тис. грн протягом 2024 року, якщо порівнювати його з показниками 2022 року (див. рисунок 2.4);



Рисунок 2.4. – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

- рівень рентабельності підвищився: у 2024 році порівняно із 2022 роком – на 3,2 п.в (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. – Динаміка рівня сукупної рентабельності ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Таким чином, після ретельного дослідження ключових метрик фінансово-господарської активності ТОВ «Арена Конференції та Семінари» стає очевидним, що економічне становище компанії продемонструвало позитивну динаміку у 2024 році, якщо співставити його з 2022 роком, оскільки усі першочергові фінансово-економічні індикатори суттєво збільшилися.

Ключовою складовою для досягнення відмінної якості надання якісних послуг виступає людський фактор. Щоб персонал був спроможний та бажав гарантувати високий рівень виконання робочих етапів, їм спершу слід володіти потрібними відомостями щодо змісту та методів роботи; необхідно наявність стимулів до створення якісного продукту; потрібен належний рівень знань та практичних умінь. Ключовою складовою підтримки належного рівня якості надання послуг є застосування управлінських підходів, які охоплюють не лише системи керування, налагодження організаційних структур, а й інтеграцію передових виробничих здобутків, як у площині менеджменту, так і в частині модернізації технологічних процесів.

Обсяг надходжень підприємства (дохід) позиціонується серед завдань, куди прагне будь-яке комерційне утворення, будучи підсумком діяльності та числовим індикатором досягнень бізнесу. При цьому ключовим моментом є не

лише абсолютні цифри зароблених коштів, а й їхній розподіл, спроможність економічних операцій забезпечувати життєздатність у перспективі, а також якісна складова. В економічному просторі України простежується помітна динаміка до скорочення фінансового прибутку в межах кожного окремого сегменту господарської діяльності, що, своєю чергою, спричиняє падіння рівня доходів або ж навіть операції зі збитками для значної частини суб'єктів господарювання. Ігнорування цього стану справ та окремих чинників як сукупного явища унеможлиблює реалізацію продуктивних кроків та стратегій для ТОВ «Арена Конференції та Семінари». Аналізуючи економічну активність ТОВ «Арена Конференції та Семінари», ми провели розгляд ключових фінансових індикаторів його роботи, а саме — обсягів отриманих прибутків та понесених витрат, які зафіксовані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги доходів та витрат, понесених ТОВ «Арена Конференції та Семінари» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.,	
				+,-	%
Обсяги доходів					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	342492,1	308902,7	336456,5	-6035,6	98,2
Інші операційні доходи, тис. грн	522,6	588,3	1243,7	721,1	238,0
Інші доходи, тис. грн	150,4	106,9	107,0	-43,4	71,1
Разом доходів, тис. грн	343165,1	309597,9	337807,2	-5357,9	98,4
Обсяг витрат					
Собівартість реалізованої продукції, (товарів, робіт, послуг) тис. грн	332007,7	290074,5	310510,2	-21497,5	93,5
Інші операційні витрати, тис. грн	3315,9	3584,7	7461,1	4145,2	225,0
Інші витрати, тис. грн	-	-	-	-	-
Разом витрат, тис. грн	335323,6	293659,2	317971,3	-17352,3	95,7

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи представлену у таблиці інформацію, можна констатувати: у період з 2022 по 2024 рік загальна сума отриманих доходів є більшою за сукупні витрати, і це зумовлено успішною операційною діяльністю товариства. Збільшення прибутків компанії від року до року демонструє позитивну динаміку

розвитку ТОВ «Арена Конференції та Семінари» (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів доходів та витрат

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Так от, протягом 2024 року сукупна сума прибутків, які надійшли до ТОВ «Арена Конференції та Семінари», скоротилася на 21,6%, досягнувши позначки у 337 807,2 тис. грн. Водночас, витрати компанії за 2024 рік, якщо порівнювати їх із показниками 2022 року, знизилися на 4,3%, склавши 317 971,3 тис. грн.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Корпоративне внутрішнє середовище являє собою зведення усіх змінних, притаманних підприємству, котрі окреслюють життєві цикли його функціонування. Ця внутрішня сфера невинно впливає на діяльність структури, формуючи певний лад ситуаційних чинників усередині самого підприємства. При розробці стратегічних підходів та цілей для планування обов'язковим є ретельне вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх аспектів діяльності компанії [37, с. 148].

Аналіз середовища — це фундамент стратегічного управління. Щоб підприємство не просто «виживало», а розвивалося, воно має чітко розуміти, що відбувається як всередині офісу чи цеху, так і далеко за їх межами.

Аналіз зовнішнього оточення передбачає детальне вивчення постачальників необхідних ресурсів, клієнтської бази, рівня доступності

ринкових майданчиків, вподобань кінцевих користувачів, наявного технологічного базису, постійного відстеження дій конкурентів, регуляторних норм, джерел фінансування та сукупності інших складових середовища.

Аналіз умов всередині компанії охоплює перевірку самої корпорації, а саме: наявність потрібних активів, здатність продукції конкурувати на ринку, використовувані виробничі рішення, комплектація кваліфікованими кадрами, позиція фірми у своїй сфері, потенціал для масштабування діяльності, а також організаційна та виробнича побудова.

Керівник компанії формує внутрішній простір організації, виходячи зі своєї рішучості щодо того, які саме складові гарантуватимуть успішну діяльність та зростання. Стосовно побудови внутрішніх систем організацій існують різні концепції. Зазвичай, у цій системі виділяють п'ять складових: наміри (цілі), влаштування (структура), способи виготовлення (технологія), необхідні роботи (завдання) та люди, що виконують ці роботи, застосовуючи відповідні методики [38, с. 25].

Керівництво підприємством покладене на директора. Нагляд за тим, як виконуються завдання на фірмі, здійснюється через безпосередню ревізію виконання робочих обов'язків персоналом.

Грунтуючись на звітності щодо кадрової роботи, яку складають на підприємстві, є можливість визначити загальний склад працівників, який, за ролями, можна розділити на тих, хто задіяний у виробництві, та тих, хто працює в адміністративній сфері. Проаналізувавши кадрове наповнення компанії, було надано опис плинності кадрів (таб. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика руху кадрів ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
Кількість працівників, осіб всього,	29	25	27	93,1
Прийнято працівників	3	1	3	100,0
Вибуло працівників	2	5	1	50,0

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих товариством

Базуючись на інформації, що міститься у таблиці 2.4, можна зазначити, що на даному підприємстві спостерігається стабільна плинність кадрів. Це, у свою чергу, вказує на те, що трудовий колектив складається із висококваліфікованих спеціалістів, які успішно справляються зі своїми обов'язками та забезпечуються підприємством у відповідності до норм.

У таблиці 2.5 наведено відомості стосовно ефективності використання робочого часу на підприємстві за період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.5 – Використання робочого часу ТОВ «Арена Конференції та Семінари» за 2022-2024 р.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Календарний фонд робочого часу, Кф (люд.-дн.)	8500	8500	8500
Максимально можливий фонд робочого часу, Ф р.ч. (люд.-дн.)	8850	8850	8850
Тривалість робочого дня, Тр. дн.(год.)	8	8	8
Середня фактична тривалість робочого дня, Т ф.р.дн. (год.)	9	9	9
Коефіцієнт використання робочого дня, К в.р.д., %	88,9	88,9	88,9

Джерело: сформовано автором на основі даних наданих підприємством

Грунтуючись на інформації з таблиці 2.5, можна зробити висновок, що показники ефективності використання робочого часу протягом останніх трьох років демонструють стабільність. Таким чином, частка фактично відпрацьованого часу протягом доби складає 88,9%. Рівень зацікавленості персоналу в роботі підприємства оцінюється як прийнятний. Нарахування та виплата заробітної плати здійснюються без затримок. Запроваджений п'ятиденний робочий тиждень. Робочий день встановлено з дев'ятої години ранку до вісімнадцятої години вечора. Час для обіду виділяється з дванадцятої години до тринадцятої години.

Керування людськими ресурсами являє собою безперервний, злагоджений цикл, що стартує із фази прогнозування потреб. Ця методика включає цілий спектр допоміжних систем, зокрема дослідження ситуації на ринку зайнятості та визначення критеріїв до осіб, яких наймають, використання конкретних підходів

до вибору претендентів та визначення їхніх знань і навичок, запровадження актуальних методик підготовки співробітників та формування пулу наступників, інкорпорування ефективних механізмів стимулювання праці та забезпечення прогресу у соціальній сфері діяльності суб'єкта господарювання, а також механізмів захисту інтересів персоналу. Будова (топологія) організації сформована наступним чином (див. рис. 2.7)

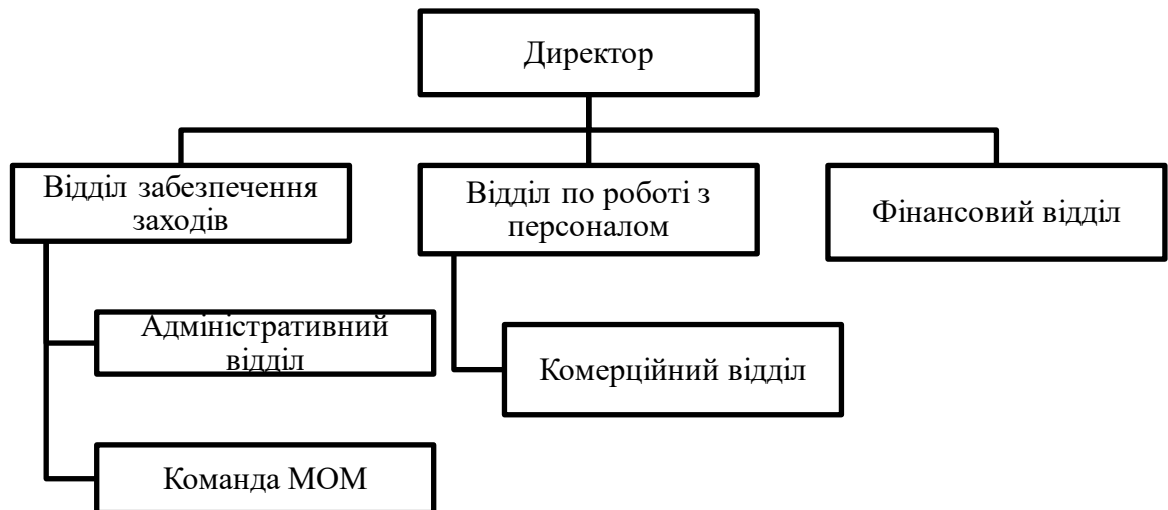


Рисунок 2.7 – Структура управління ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Джерело: побудовано автором на основі даних наданих товариством

З метою ретельної діагностики становища фірми та потенційних ризиків для її прогресу, здійснюється SWOT-аналіз. Суть цього методу полягає у тому, щоб ідентифікувати, окреслити та пріоритезувати ключові аспекти: найбільші виклики, сильні сторони та сприятливі обставини, які зумовлені як зовнішнім оточенням компанії, так і її внутрішніми операційними процесами. Впровадження цієї аналітичної техніки дає змогу чітко простежити взаємозв'язок між внутрішніми перевагами та недоліками організації, а також зовнішніми потенційними небезпеками й шансами.

Ми встановили такі чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що стосуються послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари», і які, власне, впливають на ці самі аспекти. При цьому, внутрішні чинники, що

формують організаційні елементи надання послуг компанією, потенційно можуть відігравати вирішальну роль у підвищенні їхньої якості та забезпеченні задоволеності клієнтів.

Ось деякі з таких складових:

1. Управління та менталітет компанії: Позиція вищого керівництва стосовно критеріїв якості та загальної атмосфери в організації має прямий вплив на підхід співробітників до виконання своїх обов'язків та взаємодії зі споживачами. Якщо керівництво демонструє рішучу підтримку заходам, спрямованим на підвищення стандартів, це здатне заохотити колектив до більшої залученості та підзвітності.

2. Людські ресурси: Рівень професійної підготовки, багаж досвіду та внутрішній запал працівників є критично важливими для підтримки належного рівня сервісу. Інвестиції у підвищення кваліфікації та професійне зростання персоналу можуть суттєво оптимізувати їхні компетенції та спроможність надавати послуги виняткового рівня.

3. Керування робочими потоками: Структури організації, які стосуються прийняття запитів, опрацювання відомостей і технічного супроводу, слід спростити задля досягнення високої продуктивності та безпомилковості.

4. Забезпечення належної якості: Регулярний нагляд та аналіз рівня наданих послуг сприяють виявленню слабких місць і прогалин у сервісі, даючи змогу впровадити відповідні корективні дії.

5. Технічна база та устаткування: Належність і стійкість матеріально-технічного забезпечення прямо корелює з можливостями фірми щодо надання послуг, які відповідають високим критеріям якості.

6. Методики та нормативи: Застосування чітких регламентів та протоколів, що окреслюють критерії якості обслуговування та вимоги до безпеки, сприяє уніфікації робочих етапів та гарантує високий рівень пропонованих послуг.

7. Орієнтація на споживача: Пріоритетне врахування запитів та уявлень клієнтів є ключовим для досягнення відмінної якості послуг, адже це сфокусовано на їхньому повному задоволенні.

Зовнішні чинники здатні суттєво позначитися на організаційних аспектах

підтримання належного рівня послуг у сфері івент-менеджменту:

1. Нормативно-правова база та законодавчі ініціативи: Трансформації у чинному законодавстві або запровадження свіжих нормативних приписів можуть зобов'язати компанію дотримуватися визначених критеріїв якості, інтегрувати оновлені робочі процеси та механізми нагляду.

2. Макроекономічна кон'юнктура: Поточний стан економіки, зокрема періоди піднесення чи рецесії, може мати прямий вплив на виділені фінансові ресурси та матеріальне становище фірми, а також на її спроможність спрямовувати кошти на підвищення пропозиційної вартості послуг.

3. Конкурентне середовище на ринку: Зміни у формуванні ринкового ландшафту та вихід нових гравців можуть спонукати суб'єкта господарювання акцентувати увагу на вдосконаленні якості послуг задля утримання та посилення своєї привабливості на ринку.

4. Стрімкий розвиток технологій: Поява передових технологічних рішень та впровадження інновацій може диктувати необхідність для бізнесу модернізувати свої підходи та підвищувати рівень наданих сервісів.

5. Споживчі запити: Еволюція уподобань серед клієнтів та їхніх очікувань часто зумовлює потребу у трансформації пропозицій, аби повною мірою відповідати нововиявленим потребам та критеріям.

6. Культурно-суспільні чинники: Зміни у світогляді суспільства та загальному культурному ландшафті можуть мати прямий вплив на манеру комунікації з відвідувачами та формування унікальної атмосфери під час проведення подій.

Управлінсько-господарські складові покращення сервісу на аналізованому підприємстві задають новий вектор стратегічному курсу. Постійно вивчаючи ці моменти, ми ставимо за мету виокремити дієві підходи, які дадуть змогу компанії втриматися на лідерських позиціях у нинішніх умовах ринкової боротьби та гарантувати клієнтам якісніший рівень обслуговування [39, с. 88].

SWOT-аналіз, по суті, є інструментом для стратегічного бачення, що дає змогу окреслити переваги й вади комерційної діяльності, оцінити потенційні небезпеки та перспективи успіху завдяки застосуванню всеосяжної методології.

Під час виконання аналітичних робіт було ідентифіковано низку позитивних та негативних аспектів функціонування ТОВ «Арена Конференції та Семінари». Щоб утримати свої позиції на ринку та запровадити інноваційні підходи до просування, здійснено ретельне зважування факторів конкурентного поля, розмежувавши значущість зовнішніх та внутрішніх детермінант, з прогнозуванням потенційних шляхів розвитку та убезпеченням від можливих ризиків, що візуалізовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Високий рівень клієнтоорієнтованості Комплексне надання послуг («під ключ») Досвід організації масштабних B2B-заходів Професійний проектний менеджмент Сформована мережа надійних підрядників Позитивна ділова репутація та повторні замовлення	Залежність якості від людського фактора Обмежена формалізація стандартів якості Високе навантаження персоналу у пікові періоди Складність повної стандартизації індивідуальних заходів Часткова залежність від зовнішніх партнерів
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	Впровадження стандартів ISO 9001 Розвиток цифрових інструментів (CRM, ERP) Розширення портфеля міжнародних заходів Зростання попиту на гібридні та онлайн-події Підвищення лояльності клієнтів через сервіс після заходу	Посилення конкуренції на івент-ринку Економічна нестабільність та скорочення бюджетів клієнтів Форс-мажорні обставини (перенесення або скасування заходів) Ризики репутаційних втрат у разі збоїв Зростання вартості послуг підрядників

Джерело: розроблено автором

ТОВ «Арена Конференції та Семінари» володіє значним потенціалом для розширення, особливо зважаючи на наростання потреби ринку. Проте, для ефективної боротьби за лідерство, компанії слід сфокусуватися на усуненні власних недоліків.

Суб'єкт господарювання оперує на міцному фундаменті внутрішніх

стандартів якості, тоді як головні загрози походять від зовнішніх чинників та кадрової залежності. Використання наявних шансів дасть змогу посилити позиції у конкурентній боротьбі.

Оцінка наданої таблиці свідчить: ТОВ «Арена Конференції та Семінари» володіє вагомими внутрішніми перевагами, проте мусить протистояти суттєвим зовнішнім труднощам. До переваг можна зарахувати висококваліфікований колектив, наявність актуального технічного забезпечення, здатність оперативно коригувати пропозиції та налагоджені партнерські відносини, які спільно забезпечують послуги преміум-класу. Проте, існують і недоліки: помітна залежність від кон'юнктури ринку, не надто розвинена матеріально-технічна база, котра тягне за собою збільшення собівартості продукції, а також недостатній рівень впізнаваності фірмового найменування. У зовнішньому ландшафті простежуються чималі перспективи, зокрема розширення сегменту ділових заходів та активний розвиток віддалених форматів, якими підприємство здатне скористатися. Водночас, головними ризиками виступають жорстка конкурентна боротьба, нестабільність економічної ситуації та стрімка технологічна еволюція, що вимагає безперервного пристосування. Для досягнення перемоги компанії необхідно сфокусувати свої козирі на використанні наявних перспектив, активніше вкладати у просування фірми задля підняття її впізнаваності, а також формувати тактики для зниження операційних витрат.

Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища показує, що ТОВ «Арена Конференції та Семінари» має міцні операційні основи та стабільний фінансовий фундамент, але водночас стикається з викликами щодо маркетингу бренду й конкуренції. Щоб зміцнити позиції, компанії варто підсилити маркетингову стратегію (онлайн-присутність), розширювати партнерства, і продовжувати працювати над якістю сервісу у відповідь на зміну попиту на корпоративні та професійні заходи.

Здійснивши розбір сильних та вразливих аспектів, потенційних ризиків і перспектив фірми, що досліджується, ми окреслюємо шляхи її еволюції, використовуючи інструментарій матриці SWOT (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу підприємства за 2024 рік

	(О) Можливості	(Т) Загрози
	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
(S) Сильні сторони	- Використання високої клієнтоорієнтованості для розвитку гібридних та онлайн-заходів - Застосування досвіду проєктного менеджменту для впровадження стандартів ISO 9001 - Розширення міжнародних заходів на основі ділової репутації - Використання комплексності послуг для підвищення лояльності клієнтів	- Підтримка конкурентних позицій за рахунок високої якості сервісу - Зменшення репутаційних ризиків через професійне управління заходами - Компенсація зростання конкуренції шляхом диференціації послуг - Мінімізація ризиків зриву заходів завдяки досвідченому персоналу.
	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»
(W) Слабкі сторони	- Підвищувати впізнаваність бренду, активно рекламуючи його на зростаючому ринку. - Використовувати розвиток онлайн-форматів для подолання обмежень власної матеріально-технічної бази. - Автоматизація процесів через впровадження CRM та KPI-систем - Зменшення впливу людського фактора через формалізацію стандартів якості - Оптимізація навантаження персоналу за рахунок цифрових рішень - Підвищення контролю якості підрядників через стандартизацію	- Інвестувати в маркетинг, щоб подолати конкуренцію та підвищити лояльність клієнтів. - Боротися з високою собівартістю послуг шляхом постійного моніторингу цін на ринку та оптимізації внутрішніх процесів - Скорочення залежності від підрядників шляхом довгострокових контрактів - Розробка планів управління ризиками заходів - Запровадження резервного планування ресурсів - Посилення внутрішнього контролю для зниження ймовірності помилок

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши як переваги та недоліки фірми, так і потенційні загрози чи шанси, можна зробити висновок, що дані підходи дають змогу залучити наявні ресурси компанії задля використання з наявних зовнішніх перспектив, сприяють застосуванню сильних аспектів для зведення до мінімуму ефектів від загроз із зовнішнього середовища, націлені на усунення вразливостей через залучення зовнішніх сприятливих умов, а також передбачають зменшення обох чинників – як внутрішньої слабкості, так і зовнішньої небезпеки. Саме ці, так би мовити, життєздатні тактики потребують найпильнішого зосередження уваги.

Сформована SWOT-матриця дає змогу окреслити шляхи стратегічного поступу для ТОВ «Арена Конференції та Семінари». Найбільший потенціал мають СМ-стратегії, які полягають у застосуванні переваг компанії для

залучення ринкових перспектив. У той же час, СЗ-стратегії покликані мінімізувати загрози та підтримати стабільність функціонування за наявності зовнішніх викликів.

2.3 Оцінка системи надання якісних послуг підприємством

ТОВ «Арена Конференції та Семінари» займається влаштуванням конференцій, семінарів, а також ділових та корпоративних подій. Пропоновані послуги за своєю суттю є проєктними та багатогранними, адже кожна подія розробляється з урахуванням унікальних потреб клієнта. Проаналізуймо, як саме підприємство забезпечує високу якість своїх послуг:

1. Системи надання якісних послуг на підприємстві сфокусована на гарантуванні преміального рівня сервісу, суворому дотриманні встановлених часових меж, ефективному залученні наявних ресурсів та успішному виконанні поставлених клієнтом завдань.

2. Орієнтація на споживача як фундамент для системи забезпечення якості. Увага до клієнта у ТОВ «Арена Конференції та Семінари» виявляється шляхом наступних пріоритетів:

- ретельне узгодження усіх аспектів формату заходу безпосередньо з особою, що замовляє;
- персоналізоване конструювання змістового наповнення заходу;
- здатність оперативно вносити корективи у хід події, враховуючи уточнені запити клієнта та постійний супровід особи, яка скористалася послугою, протягом усього циклу її надання.

Завдяки такій моделі роботи досягається не лише високий відсоток задоволеності замовників, але й створюється міцна база для тривалого співробітництва.

3. Підхід до виконання робіт через процеси. Надання послуг на підприємстві побудовано на засадах послідовного виконання завдань, що складається з наступних кроків:

- а) Оцінка вимог замовника та створення детального плану робіт

- б) Розробка графіка події (визначення фінансування, часових рамок, засобів)
- в) Організація та узгодження роботи персоналу та залучених фахівців
- г) Пряме здійснення запланованих дій
- д) Нагляд за якістю наданого та визначення досягнутих показників

Суворе дотримання порядку дій мінімізує ймовірність хибних рішень та гарантує незмінний рівень якості пропонованих послуг.

4. Людський ресурс системи контролю якості. Надання висококласних сервісів ТОВ «Арена Конференції та Семінари» значною мірою ґрунтується на висококваліфікованому колективі, куди входять фахівці з управління проектами, організатори подій та інженери. Ключовими аспектами, на які спрямована головна увага, є:

- постійне підвищення кваліфікації співробітників;
- наявність практичного досвіду в організації ділових імпрез;
- прийняття повної відповідальності за підсумковий продукт;
- оптимізація спільної роботи у команді.

5. Стандартизація та встановлення чітких правил для робочих процедур.

Аби гарантувати сталість якості наданих послуг, компанія впроваджує:

- уніфіковані моделі проведення заходів;
- внутрішні контрольні списки для етапів планування та реалізації подій;
- затверджені порядки співпраці із зовнішніми виконавцями;
- контрактні норми щодо рівня клієнтського обслуговування.

Наявність цих складових дає змогу частково привести до спільного знаменника неповторні послуги, не приносячи при цьому в жертву персоналізований підхід..

6. Моніторинг та експертиза рівня надаваних сервісів. У ТОВ «Арена Конференції та Семінари» процедура забезпечення якості виконується на основі:

- верифікації дотримання положень укладених контрактів;
- нагляду за неухильним дотриманням часових рамок та затверджених фінансових асигнувань;
- ретроспективної апробації підсумків події по її завершенні;
- ретельного вивчення коментарів та пропозицій від замовників.

Накопичені відгуки застосовуються з метою внесення коректив у робочі регламенти а також з метою імпрувменту якості наступних організацій.

5. Засоби підтримання належного рівня якості. Для гарантування надання послуг високої якості компанія впровадила наступні механізми:

- метрики ключових показників діяльності (KPI);
- збір відгуків щодо рівня задоволеності споживачів;
- моніторинг праці колективу на внутрішньому рівні;
- перевірка якості виконання завдань, делегованих стороннім виконавцям;
- вивчення потенційних загроз під час планування та проведення подій.

Ефективність, зосередженість на запитах клієнтів та гнучкість стосовно ринкового попиту – ось ключові характеристики системи обслуговування, що її впровадило ТОВ «Арена Конференції та Семінари». Ця система базується на методології, орієнтованій на процеси, високій кваліфікації команди та невинному моніторингу якості, що, у свою чергу, гарантує фірмі стійку позицію на ринку організації заходів.

Коли розглядаємо механізми надання послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари», стає очевидним, що вони оперують за принципом управління подіями повного спектру послуг (Full-service event management). Свою надійну репутацію підприємство сформувало, спираючись на суворі внутрішні регламенти, які допомагають суттєво зменшити небезпеки, типові для індустрії проведення заходів. Провівши аналіз, розглянемо ключові компоненти системи якості підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Ключові компоненти системи якості ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

Компоненти системи якості	Характеристика
Стандартизація процесів (Чек-листи та регламенти)	Контроль 24/7: Кожен етап заходу (від монтажу сцени до винесення гарячих страв) прописаний у внутрішніх протоколах. Мінімізація людського фактора: Система побудована так, щоб навіть новий співробітник міг надати послугу високого рівня.
Критерії якості в розрізі послуг	Технічний: Справність обладнання, швидкість реакції звукорежисера, стабільність інтернет-каналу для стрімів Сервісний: Ввічливість персоналу, швидкість реєстрації учасників, якість кейтерингу (температура страв, свіжість). Адміністративний: Точність у документах, дотримання бюджету (кошторису), вчасність звітності.
Робота з постачальниками	Перевірені партнери: Компанія співпрацює лише з тими, хто пройшов їхню внутрішню сертифікацію. Відповідальність: Компанія бере на себе повну фінансову та юридичну відповідальність перед клієнтом за помилки будь-якого залученого підрядника.
Зворотний зв'язок та аналітика	Збір фідбеку: Обов'язкове анкетування замовника після заходу. Debriefing: Внутрішня зустріч команди для розбору помилок («що пішло не так і як цього уникнути в майбутньому») Адаптивність: Швидке впровадження нових технологій (наприклад, перехід у гібридні формати та онлайн-платформи під час пандемії та війни).

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши ключові компоненти системи якості ТОВ «Арена Конференції та Семінари», розглянемо сильні та слабкі сторони системи якості, спершу переваги:

- Надійність: Ідеально підходить для великих корпорацій та міжнародних донорів (ООН, USAID), де критично важлива прозорість та дотримання процедур.

- Масштабованість: Здатність організувати захід на 1000+ осіб з таким же рівнем деталізації, як і для камерної зустрічі.

І відповідно ризику, тобто на, що звернути увагу при формування системи надання якісних послуг:

- Цінова політика: Високі стандарти та великий штат роблять їхні послуги дорожчими за середньоринкові.

- Бюрократизація: Через велику кількість погоджень та регламентів компанія може бути менш гнучкою у «творчих» чи спонтанних проєктах порівняно з невеликими бутиковими агентствами.

У результаті проведеної оцінки системи надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари» встановлено, що підприємство функціонує на засадах клієнтоорієнтованості та прагне забезпечувати належний рівень організації конференцій, семінарів та ділових заходів. Аналіз показав, що компанія має сформовану організаційну структуру управління, визначені стандарти обслуговування клієнтів, а також налагоджені основні бізнес-процеси з підготовки та супроводу заходів.

Оцінювання якості послуг засвідчило наявність таких сильних сторін, як професійний персонал, належне матеріально-технічне забезпечення, гнучкість у взаємодії із замовниками та здатність адаптуватися до їх індивідуальних потреб. Позитивним чинником є також використання сучасних засобів комунікації з клієнтами та орієнтація на довгострокову співпрацю.

Водночас у ході дослідження виявлено окремі проблемні аспекти, що потребують удосконалення, зокрема недостатню формалізацію процедур контролю якості, обмежене використання кількісних показників оцінювання задоволеності клієнтів, а також потребу в систематизації внутрішніх регламентів та стандартизації окремих процесів обслуговування. Визначено необхідність посилення аналітичної роботи щодо моніторингу ринку та впровадження механізмів постійного вдосконалення сервісу.

Таким чином, система надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари» загалом є функціонально сформованою та здатною забезпечувати конкурентні позиції підприємства на ринку. Разом із тим її подальший розвиток потребує впровадження комплексного підходу до управління якістю, удосконалення механізмів контролю та оцінювання результативності, що створить передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ТОВ «АРЕНА КОНФЕРЕНЦІЇ ТА СЕМІНАРИ»

3.1 Формування сучасної системи надання якісних послуг підприємством

Адаптація та впровадження передових методологій керування якістю, що відповідають вимогам ISO 9001:2015, життєво необхідні для раціоналізації робочих процедур та розбудови структури, орієнтованої на безперервне вдосконалення. Ключовою складовою плану покращення якості пропонованих послуг виступає залучення та професійне зростання фахівців із високим рівнем підготовки. Заходи на рівні організації, спрямовані на підвищення компетентності та стимулювання працівників, є визначальними у процесі формування та збереження стандарту обслуговування на високому рівні [9].

Розробка дієвої системи для накопичення та опрацювання відгуків від клієнтів визначає темп комунікації зі споживачами. Ухвалення управлінських рішень стосовно запровадження механізмів зворотного зв'язку допомагає усувати прорахунки та будувати плідні стосунки з наявною клієнтською базою. В умовах сьогоденної ринкової боротьби, належне керування операціями сервісної організації перетворюється на критично важливий елемент для гарантування її сталості та здатності конкурувати. Задля досягнення цих цілей та вдосконалення робочих процедур на підприємстві, що розглядається, постає потреба впровадити систему адміністрування, яка б охоплювала головні сфери стратегічного передбачення, розміщення фондів та планомірного оцінювання результативності. (рис. 3.1).

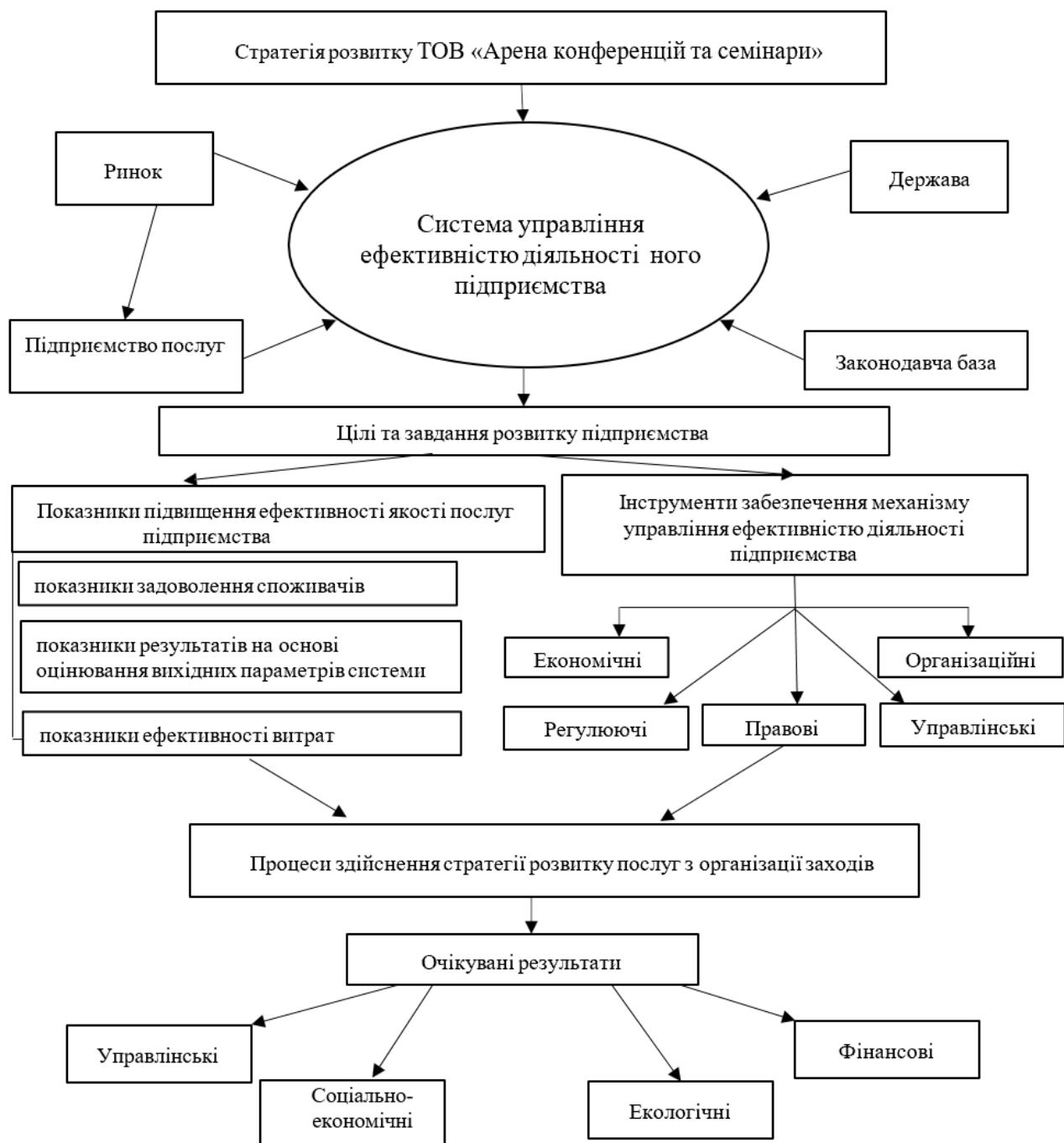


Рисунок 3.1 – Формування системи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором [27, с. 74]

Ми вважаємо за доцільне розділити критерії, що сприяють покращенню якості послуг, які надає ТОВ «Арена Конференції та Семінари», на такі категорії:

- критерії, що відображають ступінь задоволення клієнтів, базуючись на їхніх особистих враженнях про рівень сервісу;
- критерії, що демонструють досягнуті результати через аналіз

вхідних характеристик побудови подій;

- критерії, що стосуються рентабельності, розраховані шляхом зіставлення отриманої віддачі з понесеними затратами.

Зрозуміло, що перший блок охоплює погляди тих, хто замовляє ці послуги, тоді як другий віддзеркалює позиції керівних структур у межах громади, а останній – точку зору постачальника послуг.

До вхідних даних для обчислення економічної доцільності включатимуться такі змінні, як обсяг здійснених подій, їхня собівартість та штат працівників, тоді як результатом буде загальна кількість організованих заходів. Інші методи побудови системи метрик для оцінки якості обслуговування клієнтів у сфері організації подій прагнуть виключити елемент, що залежить від особистих суджень замовників, і зосереджуються переважно на тих індикаторах, які можна виміряти у числових величинах.

Робота системи керування якістю надання послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари» значною мірою базується на глибокому аналізі як наявних, так і майбутніх потреб ринку в послугах з івент-організації. При розробці додаткових шляхів для вдосконалення системи контролю якості цих послуг беруться до уваги чинні нормативи, побажання клієнтів, дані з профільних наукових та технічних джерел, а також підсумки процедур сертифікації. Мережа управління якістю цієї компанії охоплює сукупність узгоджених між собою процесів, завданням яких є виконання наявних положень стандарту. Щодо організаційно-економічного підходу до піднесення якості сервісу, що надається ТОВ «Арена Конференцій та Семінари», — це збірна низка кроків, стратегічних рішень та методик, мета яких — здійснити апгрейд рівня обслуговування заходів та налагодити фінансові аспекти роботи підприємства, що деталізовано на ілюстрації 3.2.

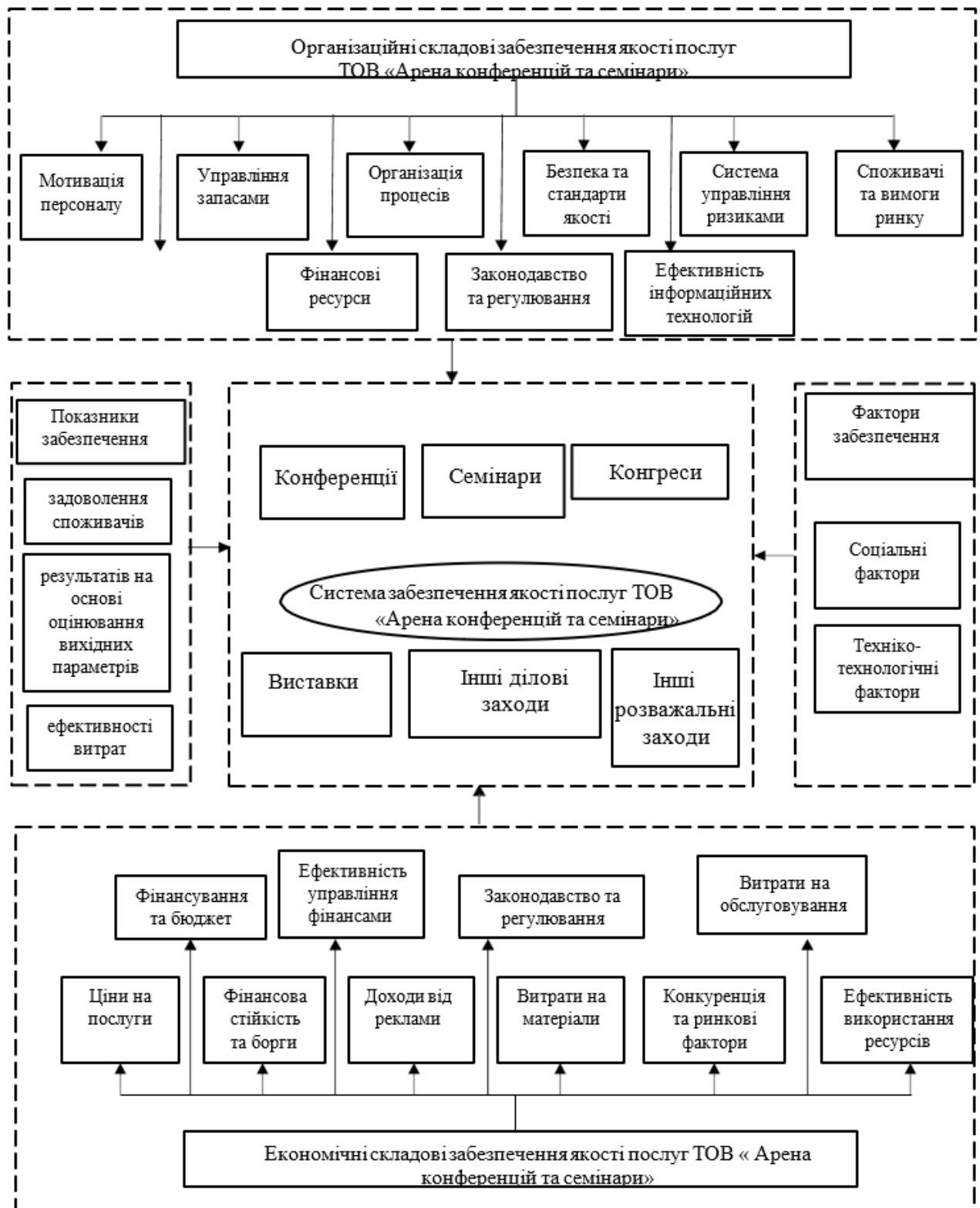


Рисунок 3.2 – Організаційно-економічна модель підвищення якості послуг ТОВ «Арена Конференцій та Семінари»

Джерело: розроблено автором

Зосередимось уважніше на чинниках та обставинах, які зумовлюють організаційне підґрунтя гарантування належного рівня послуг ТОВ «Арена

Конференції та Семінари»:

1. Персонал та його стимулювання: залученість працівників є вирішальною для підтримання високої якості надання послуг. Наявність таких інструментів, як системи заохочення, програми мотивації та перспективи кар'єрного зростання, сприяє збереженню високої відданості та продуктивності команди.

2. Внутрішня організація роботи: те, наскільки злагоджено налагоджені робочі процедури – зокрема, підготовка локацій, організація подій та забезпечення необхідним інвентарем – безпосередньо відбивається на дотриманні термінів та комфорті для кінцевого споживача.

3. Безпекові норми та якісні критерії: дотримання встановлених стандартів якості та вимог безпеки — це фундаментальні складові забезпечення гідного рівня послуг. Регулярні інспекції та внутрішні аудити допомагають налагодити та підтримувати необхідні протоколи.

4. Фінансове забезпечення: обсяг доступних коштів має прямий вплив на можливість проводити технічне обслуговування та впроваджувати покращення чи розширення спектру пропонованих послуг.

5. Правове поле: нормативно-правові акти та законодавчі обмеження можуть диктувати певні вимоги до внутрішніх операційних процесів та загальних критеріїв надання послуг.

6. Контроль потенційних загроз: надійна система ідентифікації та мінімізації ризиків (небажаних інцидентів) допомагає вберегти якість послуг від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

7. Роль IT-інфраструктури: застосування сучасних інформаційних рішень значно спрощує контроль, планування та управління усіма етапами роботи, які формують кінцеву якість послуги.

8. Орієнтація на клієнта та ринковий попит: здатність оперативно реагувати на запити та очікування клієнтів — щодо ергономіки, доступності послуг та їхньої якості — лежить в основі забезпечення їхньої лояльності.

Розглянемо чинники та обставини, які зумовлюють економічні аспекти гарантування належного рівня сервісу у ТОВ «Арена Конференції та Семінари»:

1. Фінансове забезпечення та кошторис заходів: обсяг фінансування,

включаючи часткову участь міжнародних партнерів, безпосередньо відбивається на якості пропонованих послуг.

2. Вартість послуг: рівень розцінок за послуги, що їх пропонує досліджувана компанія, формує надходження від організації подій [33, с. 58]. Коливання цих розцінок здатне позначитися на доступності сервісів та загальному прибутку.

3. Раціональність застосування активів: ощадливе використання наявних ресурсів – як основних фондів і оборотних коштів, так і людського капіталу – має прямий вплив на витратну частину та прибутковість ТОВ «Арена Конференції та Семінари».

4. Надходження з рекламної діяльності та інших джерел: бонуси, отримані від розміщення реклами, пов'язаної з діяльністю підприємства, та будь-які інші сторонні доходи, можуть посилити прибуток і надати додаткові кошти для удосконалення наданого сервісу.

5. Якість фінансового менеджменту: вправне керування грошовими потоками та кошторисом сприяє стримуванню витрат та оптимізації бюджетних асигнувань, що дає результат на прибутковості та можливості вкладати кошти у підвищення рівня послуг.

6. Ринкова боротьба та зовнішні чинники: присутність конкурентів та поточна позиція ТОВ «Арена Конференції та Семінари» на ринку можуть обумовлювати розмір прибутку, змушуючи установу впроваджувати заходи для покращення якості своїх послуг.

7. Правові норми та державне регулювання: чинне законодавство та відповідні постанови, що стосуються оподаткування та інших сфер діяльності, можуть накладати фінансові обмеження або впливати на рівень прибутковості.

8. Стабільність фінансового становища та репутація: рівень фінансової надійності компанії визначає її спроможність забезпечити необхідні інвестиційні вливання для покращення якості послуг, які надає ТОВ «Арена Конференції та Семінари».

Сукупність усіх цих обставин та чинників безпосередньо позначається на структурних та фінансових аспектах гарантування належного рівня послуг, що

надаються установою. Це вимагає послідовного управління та злагоджених дій з метою забезпечення як бездоганної якості й надійності під час організації різноманітних подій — як на рівні регіону, так і на міжнародній арені, обслуговуючи клієнтів, — так і ретельного контролю за грошовими потоками та далекоглядного планування, спрямованого на досягнення фінансової незмінності та утримання високого стандарту пропонованих сервісів.

На підставі виконаних робіт з'ясовано, що покращення якості послуг у сфері івент-менеджменту вимагає всебічного підходу, який охоплює низку кроків та планів, спрямованих на удосконалення взаємодії з клієнтами та налагодження фінансових операцій.

1. Відновлення та оновлення матеріально-технічної бази передбачає капітальний ремонт та впровадження сучасних рішень на виставкових аренах для проведення подій як національного, так і світового рівня.

2. Надання клієнтам свіжої інформації про плани майбутніх подій через цифрові канали комунікації та медіа, зокрема фірмові веб-ресурси, програмне забезпечення для смартфонів та інформаційні екрани.

3. Залучення фінансових ресурсів на розвиток івент-сфери, що відкриває шлях до заміни застарілої бази та впровадження інноваційних рішень.

4. Проведення громадських обговорень, анкетувань та зібрань з метою отримання зворотного зв'язку та ідей від установ та підприємств, що дасть змогу точніше реагувати на вимоги та очікування замовників.

5. Залучення активістів та представників неурядових організацій до системи управління та формування стратегічних напрямків діяльності сприятиме підвищенню відкритості та підзвітності діяльності ТОВ «Арена Конференції та Семінари».

Коротко кажучи, покращення якості послуг, що надається аналізованим підприємством, буде реалізовано за допомогою впровадження підходу, орієнтованого на процеси. Цей підхід стосується багатьох сфер, зокрема: покращення якості обслуговування клієнтів, формування комфортних умов для тих, хто бере участь у заходах, а також залучення громадськості до механізмів прийняття рішень. Для ТОВ «Арена Конференції та Семінари» процесне

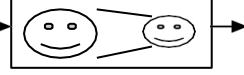
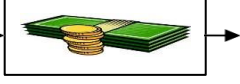
керування — це, по суті, управлінська парадигма, що охоплює різноманітні складові роботи компанії, аби забезпечити зростання якості послуг та підвищення загальної результативності [41, с. 130]. У цій площині, застосування процесного підходу акцентує увагу на взаємозв'язку та взаємообумовленості окремих ланок підприємства й різних векторів його діяльності для досягнення визначених спільних результатів. Отже, вдосконалення якості послуг, що пропонує компанія, має забезпечити повне та вчасне задоволення запитів клієнтів щодо організації як внутрішніх, так і міжнародних подій, відповідно до потреб сьогодення.

3.2 Моделювання процесу надання якісних послуг підприємством

Процес надання послуги «влаштування та супровід конференції (семінару)» виконується через низку кроків: збір запиту, складання плану заходу, прийом учасників, фіналізація програми із замовником, отримання авансу, підготовчі роботи перед подією, безпосереднє проведення заходу та надання сервісу гостям, фінальні фінансові розрахунки, завершення конференції (семінару) та виїзд присутніх. Щоб побудувати модель роботи для цієї послуги, потрібно створити оператори, які відповідають кожному етапу [24, с. 190]. У таблиці 3.1 представлено візуальні схеми операторів, що слугують для ілюстрації процесу надання послуг належної якості.

Аби змоделювати процес надання якісних послуг у ТОВ «Арена Конференції та Семінари», варто застосувати комбінацію функціонального підходу та сервісного проектування (Service Blueprint). Такий підхід дає змогу розглядати послугу не як одиничний випадок, а як послідовність кроків, що формують цінність.

Таблиця 3.1. Оператори процесу надання послуги «організація і обслуговування конференції (семінару)»

№	Графічна модель оператора	Назва оператора
1.		Отримання замовлення
2.		Формування програми конференції
3.		Зустріч учасників конференції
4.		Узгодження програми з замовником
5.		Оплата послуги
6.		Підготовка до проведення конференції
7.		Обслуговування учасників заходу
8.		Завершення конференції (семінару) та від'їзд учасників

Джерело: розроблено автором

Нижче наведена функціональна схема технологічного процесу надання послуги «проведення та супровід конференції (семінару)» (рис. 3.3).

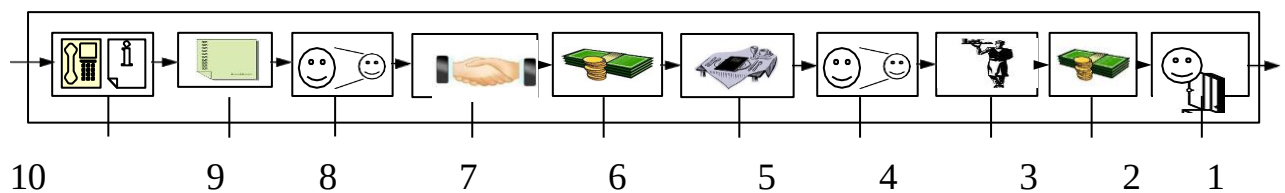


Рисунок 3.3 – Функціональна схема процесу надання послуги «проведення та супровід конференції (семінару)»

Джерело: побудовано автором

Функціональна схема надання послуги «проведення та супровід конференції (семінару)» включає такий перелік етапів (операторів):

1 – етап завершення роботи із запрошеними особами на конференцію

(семінар);

- 2 – етап фінансового розрахунку за надану послугу;
- 3 – етап безпосереднього обслуговування заходу;
- 4 – етап вітання та розміщення учасників конференції (семінару);
- 5 – етап попередньої роботи щодо організації конференції (семінару);
- 6 – етап здійснення оплати за послугу;
- 7 – етап затвердження плану заходу із особою, що замовила послугу;
- 8 – етап прийому прибулих на конференцію (семінар);
- 9 – етап розробки планування заходу;
- 10 – етап реєстрації заявки на організацію конференції (семінару).

Було здійснено створення проєкту поточної моделі функціонування, відомої як AS-IS («стан речей»), задля детального вивчення процедури надання послуги, визначення засобів, що потрібні для забезпечення належного сервісу, а також ідентифікації надлишкових, малоефективних чи непотрібних завдань, котрі не контролюються або не мають належного забезпечення ресурсами. Моделювання бізнес-процесу започатковується зі створення контекстної схеми, яка відображає процес у його загальній сутності. На рисунку 3.4 представлена контекстна діаграма для послуги під назвою «упорядкування та супровід конференції (семінару)», позначена як A-0.

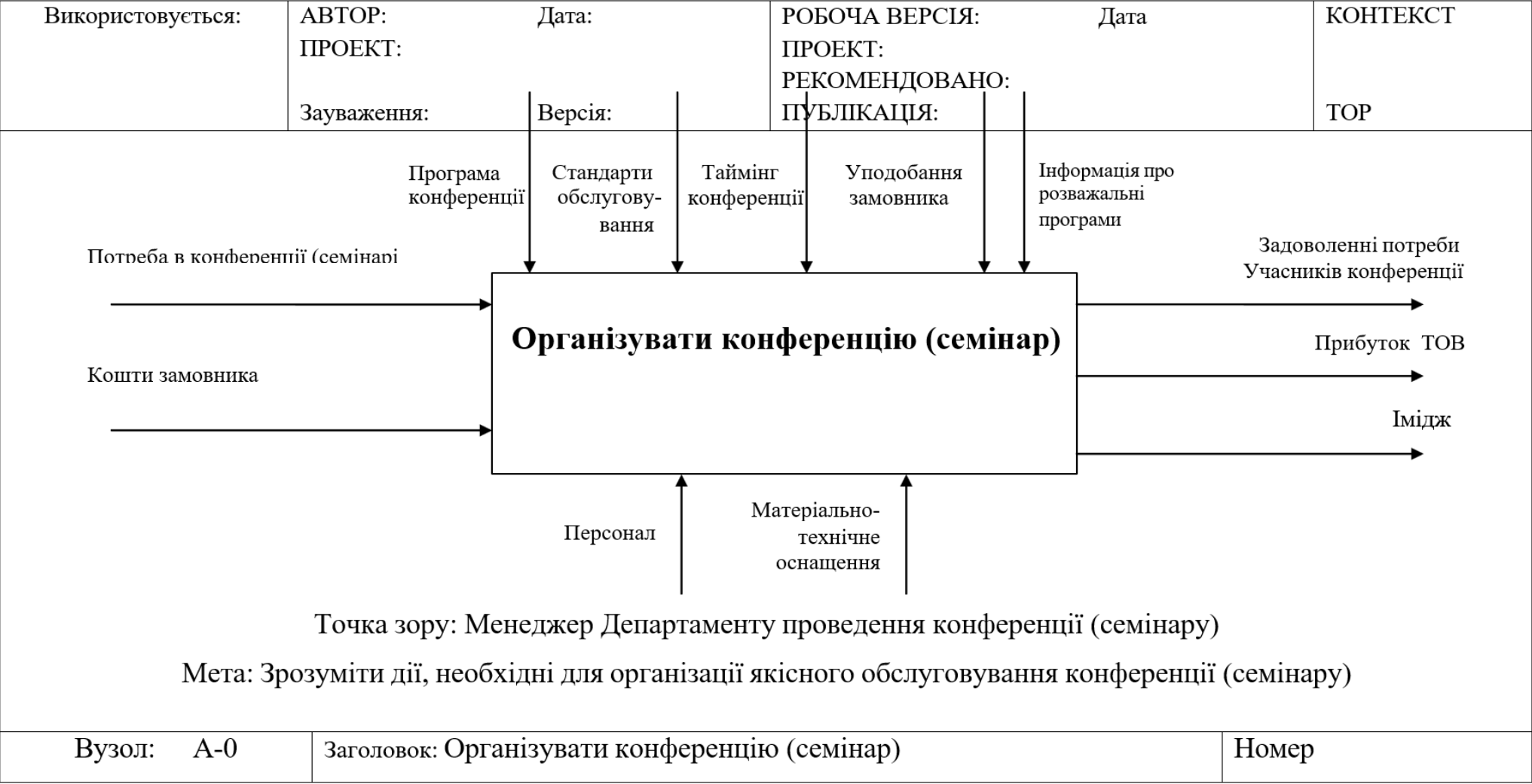


Рисунок 3.4 – Контекстна діаграма процесу надання послуги «організація і обслуговування конференції (семінару)»

Джерело: сформовано автором

Запуск цього процесу ініціюється наявною потребою замовника у відповідній послугі та його фінансовим забезпеченням. Керування ж самим процесом надання цієї послуги здійснюється через застосування програмного забезпечення для конференцій (семінарів), дотримання встановлених норм обслуговування, суворого дотримання часових рамок, врахування побажань усіх присутніх та інформації стосовно запланованих розважальних заходів. Для якісного виконання послуги під назвою «організація банкету та забезпечення конференції (семінару)» обов'язковою умовою є залучення як людського потенціалу, так і необхідної матеріально-технічної бази. Кінцевим підсумком роботи цього процесу є повне задоволення запиту клієнта, який, у свою чергу, оплачує надані послуги, що прямо впливає на формування прибутку підприємства, а також позитивно відбивається на його репутації. На основі загальної контекстної діаграми рівня A-0 була створена деталізована дочірня діаграма наступного рівня – A0, яка візуалізована на рисунку 3.5. Як ми бачимо, надання послуги під назвою «організація та супровід конференції (семінару)» складається із п'яти етапів, кожен з яких має свої особливості:

- 1 – формування розкладу заходу (конференції чи семінару),
- 2 – прийняття авансового платежу,
- 3 – реалізація усього запланованого,
- 4 – фінальний розрахунок,
- 5 – прощання з тими, хто брав участь у заході.

Схема нижчого рівня демонструє, хто саме зі співробітників несе відповідальність за кожен із цих кроків процесу, а також деталізує вимоги до необхідних матеріальних і технічних ресурсів.

Перший етап — «формування розкладу конференції (семінару)» — ініціюється лише тоді, коли є замовник, який висловив потребу у проведенні заходу. Відповідальність за цей етап покладена на конференц-менеджера. Для цього необхідне відповідне матеріально-технічне забезпечення робочого місця сучасною офісною апаратурою. Регулювання цього етапу здійснюється на основі підготовленої програми, побажань майбутніх учасників та інформації щодо можливого дозвілля.

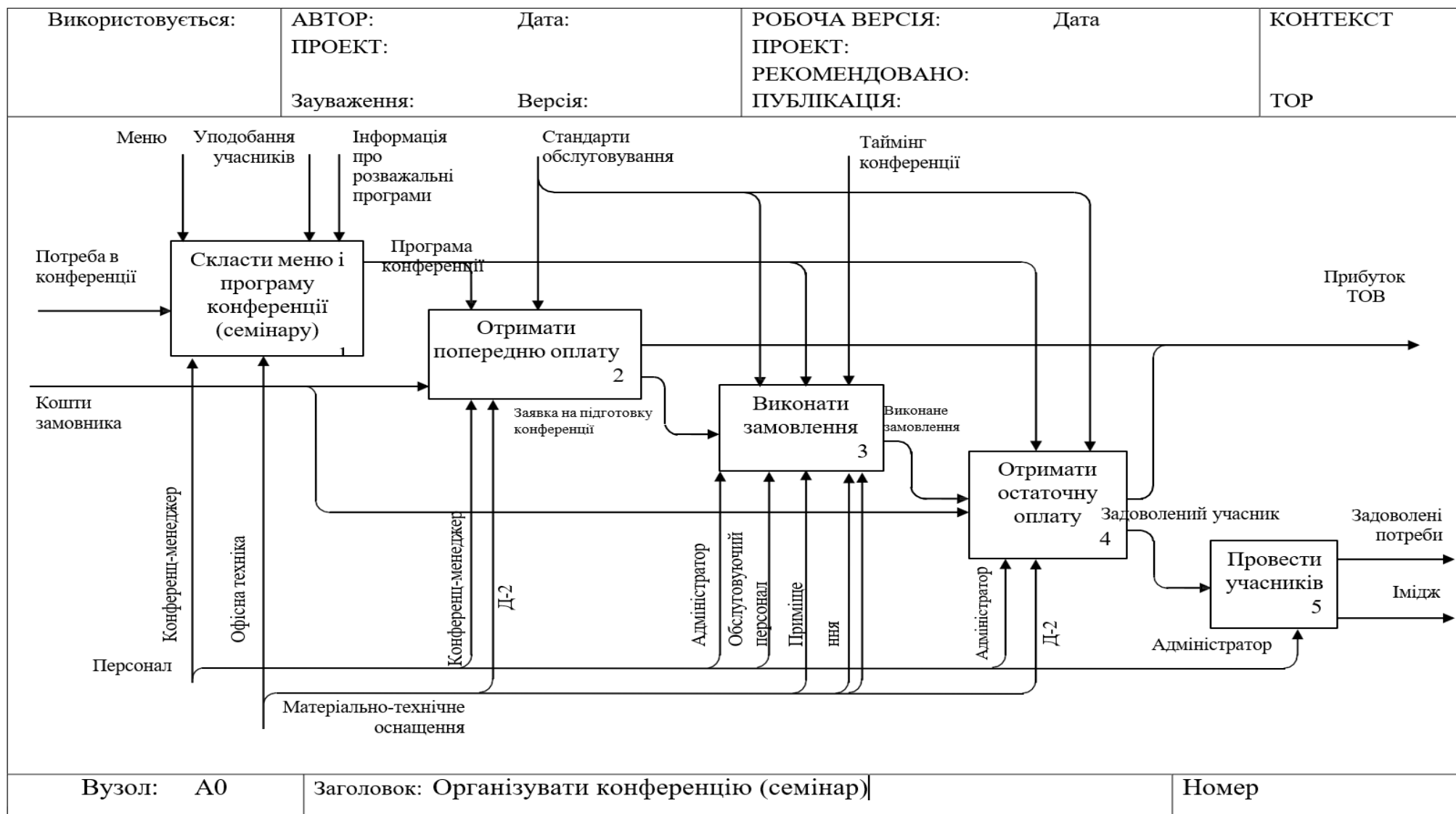


Рисунок 3.5 – Дочірня діаграма верхнього рівня процесу надання послуги «організація обслуговування конференції (семінару)»

Джерело: сформовано автором

Другий етап, а саме «забезпечення попередньої оплати», активується, коли наявні кошти від замовника. Відповідальність за реалізацію цієї функції покладається на конференц-менеджера. Дана діяльність регламентується програмою, затвердженою для конференції (чи семінару), а також встановленими стандартами обслуговування. Фінальним результатом виконання цієї функції є формування запиту на повну підготовку конференції (або семінару).

Аби запустити третій етап у рамках процедури «обробка замовлення», мусить бути виконана умова попередньої сплати від клієнта, а фінальним здобутком цього етапу вважається завершення виконання замовлення. За цю ділянку відповідальність несе адміністратор, тоді як безпосереднє втілення здійснюється силами обслуговуючого персоналу, із залученням матеріально-технічної бази підприємства та касового обладнання [17]. Кінцевим підсумком є повністю виконане замовлення.

Завершальна, четверта функція, а саме «забезпечення фінального розрахунку», імплементується лише тоді, коли клієнт висловлює повне задоволення. Адміністратор несе пряму відповідальність за реалізацію цього етапу. Управління виконанням цієї роботи здійснюється на підставі встановлених стандартів якості обслуговування та фіксованих часових рамок проведення конференції чи семінару.

Заключним етапом, що закріплює враження учасників щодо рівня наданих послуг, є п'ята функція – «організація супроводу присутніх на конференції (семінарі)». Відповідальність за реалізацію цієї функції покладається на адміністратора. Наслідками виконання цієї функції є досягнення задоволення потреб учасників заходу, зміцнення репутації компанії та зростання її фінансових показників [25, с. 144].

Якщо виникне потреба, то кожен з п'яти функцій цілком реально глибше проаналізувати. Для подальших, більш детальбованих змодельованих опрацювань, ми зупинилися на функціональному модулі, позначеному як «реалізація замовлення». Ілюстрація результатів цього моделювання представлена на рис 3.6.

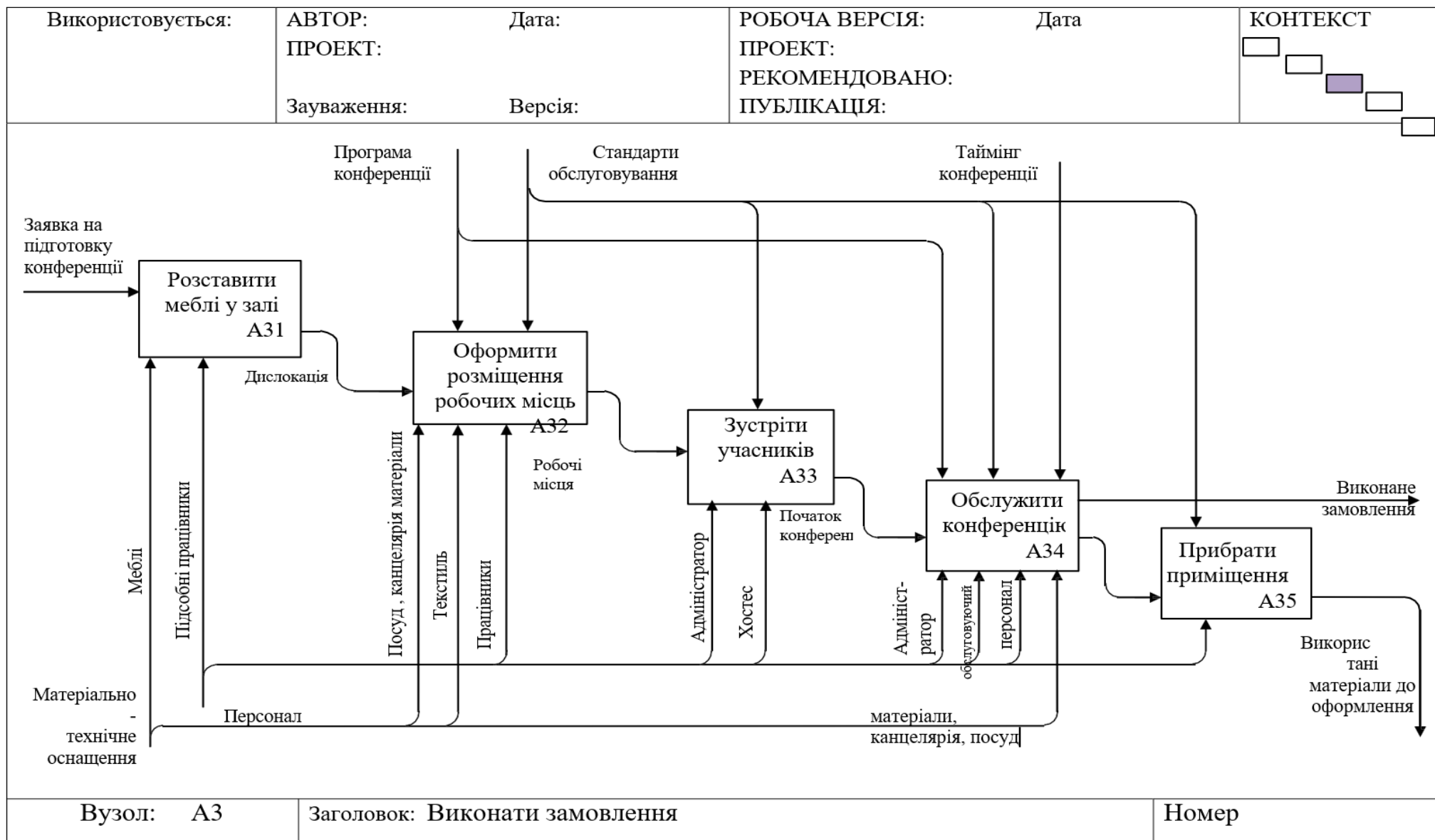


Рисунок 3.6. – Дочірня діаграма процесу «Реалізація замовлення»

Джерело: сформовано автором

Процедура «Реалізація замовлення» вміщує в себе 5 послідовних етапів:

1. Облаштування меблями приміщення для заходу;
2. Сервірування столів відповідно до вимог;
3. Привітання запрошених гостей;
4. Надання послуг під час бенкету;
5. Прибирання після завершення трапези.

Загальне ведення та координація всього циклу лежить на плечах адміністратора, хостес, керівника конференцій та обслуговуючого персоналу. Для успішного виконання першого кроку потрібна відповідна матеріально-технічна база та погоджена заява на організацію конференції чи семінару. Друга фаза процесу підпорядковується встановленим нормам обслуговування та плану заходу. Виконання цього етапу вимагає наявності необхідного інвентарю та приладдя (канцелярське забезпечення, матеріали, столовий посуд, текстиль) [19]. Моніторинг за всім перебігом покладається на менеджерів по роботі з конференціями, а фінальним результатом другого етапу вважається готовність робочих зон для учасників.

За третю дію покладається відповідальність на адміністратора та хостес; її перебіг скеровується згідно з усталеними стандартами обслуговування, а кінцевим результатом є старт конференції (або семінару).

Щодо четвертої операції, то її хід визначається програмою конференції (семінару), нормами обслуговування та чітким дотриманням часового регламенту (таймінгу). Відповідальність за реалізацію цієї стадії несуть адміністратор, менеджери, відповідальні за конференцію, та безпосередньо персонал, що здійснює обслуговування; фінальним досягненням тут є успішно завершена робота за замовленням.

П'ята ж операція перебуває у зоні відповідальності менеджерів конференцій та обслуговуючого персоналу; керування цим процесом здійснюється на основі чинних стандартів обслуговування, а її результатом слугує акумуляція використаних матеріалів, що були задіяні в оформленні та проведенні конференції (семінару).

3.3. Заходи забезпечення ефективного використання системи надання якісних послуг підприємством

Сучасна філософія керування якістю в межах ТОВ «Арена Конференції та Семінари» базується на всеохоплюючій орієнтації усіх структурних одиниць компанії на досягнення найвищої якості, що, своєю чергою, має на меті цілковите задоволення потреб клієнтів та, як логічний наслідок, максимізацію прибутковості. Власне, політика, що стосується забезпечення якісних послуг, є офіційним маніфестом найвищого управлінського складу, який окреслює загальні цілі та вектор розвитку підприємства у питаннях якості. Цей документ про якість слугує фундаментом для формулювання деталізованих, вимірюваних цілей у цій площині та їх подальшої формалізації у відповідній документації.

При побудові стратегії ТОВ «Арена Конференції та Семінари» щодо системи забезпечення високої якості обслуговування необхідно брати до уваги наступні аспекти:

- вимоги, які висуваються до цієї системи;
- очільник зобов'язаний зафіксувати цю систему у письмовому вигляді, так як вона потребує візування від головної посадової особи;
- вона має бути у гармонії з усіма іншими сферами функціонування товариства;
- топ-менеджмент повинен гарантувати, що кожен співробітник усвідомлює затверджений план політики якості послуг та неухильно його реалізує;
- формулювання політики щодо якості послуг має бути таким, щоб її норми охоплювали кожного працівника організації, а не фокусувалися виключно на якості самого надання цих послуг.

Наведемо перелік дій, спрямованих на забезпечення раціонального застосування системи постачання висококласних послуг компанією ТОВ «Арена Конференції та Семінари», що займається власне організацією

конференцій, навчальних семінарів та бізнес-подій (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Комплекс заходів формування ефективної системи надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари»

№	Комплекс заходів	Характеристика
1	Організаційно-управлінські заходи	Впровадження системи менеджменту якості (ISO 9001) для стандартизації процесів надання послуг. Чіткий розподіл функцій і відповідальності між працівниками (менеджери заходів, технічний персонал, служба сервісу). Регулярне планування та контроль якості проведення кожного заходу
2	Кадрове забезпечення та розвиток персоналу	Професійний відбір персоналу з урахуванням досвіду у сфері event-менеджменту. Проведення тренінгів з сервісу, комунікацій та роботи з клієнтами. Мотивація працівників через систему премій за високий рівень задоволеності клієнтів
3	Технічні та інфраструктурні заходи	Сучасне технічне оснащення залів (аудіо-, відеообладнання, Wi-Fi, мультимедіа). Регулярне технічне обслуговування та оновлення обладнання. Забезпечення комфортних умов для учасників заходів (освітлення, акустика, меблі).
4	Клієнтоорієнтований підхід	Індивідуальний підхід до кожного клієнта та адаптація послуг під його потреби. Збір і аналіз зворотного зв'язку (анкетування, онлайн-відгуки). Оперативне реагування на зауваження та пропозиції клієнтів
5	Інформаційні та цифрові рішення	Використання CRM-системи для управління замовленнями та клієнтською базою. Онлайн-бронювання залів та додаткових послуг. Активне використання цифрових каналів комунікації (сайт, соціальні мережі, email).
6	Контроль та постійне вдосконалення	Регулярний аналіз показників якості послуг (KPI). Проведення внутрішніх аудитів якості. Впровадження інноваційних форматів заходів і сервісних рішень

Джерело: сформовано автором

Впровадження цих кроків з метою гарантування дієвого застосування сервісної системи ТОВ «Арена Конференції та Семінари» дасть змогу досягти кількох важливих здобутків: посилення позицій підприємства на ринку, збільшення рівня задоволення тих, хто користується послугами, вибудовування сприятливого образу компанії та неухильне збільшення її фінансових

показників.

Аби ТОВ «Арена Конференції та Семінари» могло скористатися послугами системи найбільш вдалим чином, слід запровадити низку кроків, які зачіпатимуть технічні, керівні та орієнтовані на клієнта моменти. В силу того, що діяльність фірми полягає у влаштуванні різноманітних заходів, життєво важливим лишається безперервне обслуговування та миттєва реакція. Нижче наведено детальний перелік дій, спрямованих на покращення якості послуг, які надає підприємство (рис. 3.7)

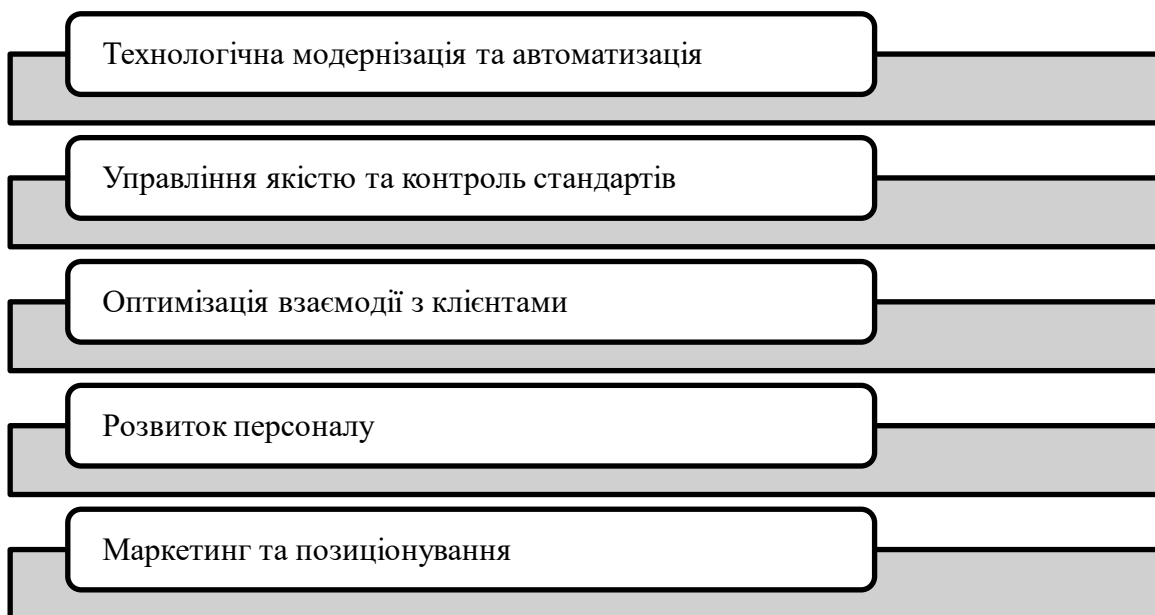


Рисунок 3.7 – План заходів для підвищення ефективності надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари

Джерело: сформовано автором

Щодо фірми, що оперує у сегменті MICE (Наради, Стимулюючі тури, Конференції, Виставки), автоматизація слугує наріжним каменем високого рівня послуг:

Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM): Консолідація відомостей про клієнтів, історії взаємодій щодо контрактів та їхніх вподобань. Це дає змогу робити індивідуально орієнтовані комерційні пропозиції (наприклад, враховувати специфічні технічні запити

певного доповідача);

Інструменти для електронного резервування місць та здійснення платежів: Синхронізація графіка доступності приміщень у режимі реального часу на веб-порталі, аби замовник міг одразу з'ясувати наявність вільних часових слотів;

Капіталовкладення у технічне оснащення для аудіо- та відеосистем: Періодичне оновлення фонду обладнання (акустичні системи, відеопроєктори, апаратура для паралельного перекладу). Надійна якість звукового супроводу та безперебійний доступ до мережі Інтернет складають переважну частину успіху будь-якого конгресу.

Надання послуг має функціонувати злагоджено, наче точний хронометр:

Створення регламентів (стандартних операційних порядків):
Формування деталізованих переліків завдань для кожного етапу процесу: починаючи від першого контакту із замовником і аж до фіналізації документації після завершення заходу;

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для команди: Аналізувати діяльність менеджерів слід не тільки за обсягом укладених угод, а й за показником лояльності клієнтів (NPS — індекс готовності рекомендувати);

Контроль через механізм «Скритий клієнт»: Періодична оцінка оперативності та якості опрацювання звернень незалежними експертами.

Якість івентової послуги здебільшого залежить від якості обслуговування та наданих супутніх опцій:

Формування комплексних рішень: Пропонування вже зкомплектованих варіантів (як-от пакет «Повний цикл: оренда приміщення, перерва на каву та апаратура»), що значно полегшує процес прийняття рішення для клієнта;

Всеохоплююча оцінка досвіду: Обов'язкове збирання відгуків від організаторів після події з метою ідентифікації проблемних зон, що стосуються логістики чи кейтерингового забезпечення;

Програма лояльності: Бонуси для постійних замовників або знижки на

повторні заходи в «низький» сезон.

Суть діяльності ТОВ «Арена Конференції та Семінари» — у людях. Саме їхній рівень професіоналізму формує остаточне враження:

Тренінги, сфокусовані на обслуговуванні клієнтів та вирішенні суперечок: Персонал здобуває навички коректної поведінки у напружених моментах (як-от, якщо апаратура дала збій під час презентації);

Навчання технічним аспектам: Потрібно, аби кожен залучений менеджер володів навичкою під'єднати власний портативний комп'ютер до екрана чи налагодити звук мікрофона, якщо фахівець з техніки запізнюється.

Повноцінне залучення системи у світ неможливе без сталої подачі висококласних потенційних клієнтів:

Просторові огляди: Розробка тривимірних екскурсій конференц-приміщеннями безпосередньо на вебсторінці, даючи змогу потенційному замовнику оглянути місцевість здалеку;

Маркетинг прецедентів: Оприлюднення дійсних розповідей про успішно організовані значні конгреси, підкріплених фото- та відеоматеріалами. Це укріплює віру в рівень наданих послуг.

Аби механізм функціонував належним чином, ми виділяємо два ключові інструменти: технічний чек-лист (перелік технічних пунктів, для гарантії, що все готове перед стартом) та опитувальник для відгуків (щоби визначити зони для вдосконалення), таблиця 3.3 містить внутрішній перелік технічної перевірки, призначений для облаштування місця проведення заходу.

Таблиця 3.3 – Технічний чек-лист підготовки локації (внутрішній)

Категорія	Завдання / Пункт перевірки	Статус (V)	Відповідальний	Час виконання
Зв'язок	Wi-Fi: перевірка швидкості та наявності табличок з паролем	[]	ІТ-спеціаліст	за 60 хв
Візуалізація	Проектор, екран, клікер (перевірка батарейок)	[]	Технік	за 60 хв
Аудіо	Мікрофони (заряд), відсутність фонового шуму в залі	[]	Технік	за 45 хв
Комутація	Наявність перехідників (HDMI, Type-C, VGA)	[]	Менеджер залу	за 45 хв
Клімат	Температура 20-22°C, провітрювання залу	[]	Адміністратор	за 30 хв
Навігація	Вказівники до залу, гардероба та вбиралень	[]	Хостес / Адмін	за 30 хв
Меблі	Відповідність розсадки (театр/клас), чистота стільців	[]	Менеджер залу	за 30 хв
Напої	Вода на столах спікерів та в зоні кави	[]	Офіціант	за 20 хв
Харчування	Готовність кави-паузи (за 15 хв до перерви)	[]	Кейтеринг-менеджер	під час івенту
Світло	Перевірка всіх режимів (повне/димоване для презентацій)	[]	Технік	за 15 хв

Джерело: складено автором

Менеджерам ТОВ «Арена Конференції та Семінари» слід мати цей чек-лист наготові, мінімум за годину до старту будь-якого заходу.

Крім того, по завершенні події варто звернутися до клієнта з проханням заповнити коротку форму фідбеку, яку можна надіслати одразу через месенджер чи електронну пошту. Оцінка якості наданого сервісу проводитиметься за п'ятибальною системою: одиниця означатиме повне незадоволення організацією, тоді як п'ятірка свідчитиме про абсолютну згоду з рівнем наданих послуг. Зразок такої анкети із оцінкою якості послуг можна знайти у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад «Анкета оцінки якості наданої послуги (для клієнта)

Шановний клієнте! Будь ласка, оцініть нашу роботу за шкалою від 1 до 5			
№	Запитання анкети	Пояснення	Оцінка
1.	Швидкість реакції менеджера:	на етапі бронювання та підготовки	
2.	Технічне забезпечення	(якість звуку, зображення, стабільність інтернету)	
3.	Робота персоналу на локації	(ввічливість, допомога у вирішенні питань)	
4.	Чистота та комфорт приміщень	під час проведення заходу	
5.	Чи порекомендуєте ви "Арена Конференції та Семінари" своїм колегам?	(Так / Ні / Можливо)	

Джерело: складено автором

Окрім того, аби ті заходи, які запроваджуються для створення сильнішої системи надання висококласних сервісів від ТОВ «Арена Конференції та Семінари», справді спрацювали та забезпечили підприємству прибутковість, ми радимо наступне:

Пропоную перемістити перелік пунктів для перевірки (чек-лист) у мобільний застосунок або використання Google Forms. Це дозволить менеджерам фіксувати виконання прямо зі своїх телефонів, а керівництву надасть можливість моніторити звітність у режимі реального часу;

Впровадити систему преміювання для команди, якщо за підсумками місяця середня оцінка за відгуками клієнтів перевищить позначку 4.8;

Щотижня організовувати коротку (15-хвилинну) зустріч, присвячену виключно аналізу негативних відгуків (за наявності таких) та розробці методів запобігання їм надалі.

Підсумовуючи роботу з вивчення заходів, спрямованих на забезпечення дієвого застосування системи надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари», було з'ясовано, що інтеграція всеосяжного методу керування якістю обслуговування виступає ключовим елементом у посиленні конкурентних переваг фірми. Заходи, розроблені в організаційно-управлінській, кадрово-ресурсній, технологічній, клієнто-спрямованій, а

також інноваційній площинах, дають можливість гарантувати стабільність рівня сервісу та досягнення високої міри задоволення обслуговуваних осіб.

Отже, механізм забезпечення високоякісних послуг, що застосовується ТОВ «Арена Конференції та Семінари», демонструє свою дієвість та підкріплений економічними розрахунками. Наступні кроки у її еволюції варто було б сфокусувати на інтеграції електронних рішень, збільшенні спектру передових форматів подій, а також на безперервному контролі ключових метрик ефективності та фінансової віддачі.

Система якості ТОВ «Арена Конференції та Семінари» орієнтована на передбачуваність результату. Це робить їх кращим вибором для офіційних, ділових та масштабних подій, де ціна помилки дуже висока.

Для ТОВ «Арена Конференції та Семінари» якість — це не суб'єктивне враження, а вимірювані цифри. Ось ключові показники (KPI), за якими зазвичай оцінюється робота такої компанії (таб. 3.5)

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності якості наданих послуг

Показник ефективності	Сутність показника	Цільове значення	Фактична оцінка, %
Рівень задоволеності клієнтів	Оцінка після заходів	$\geq 90 \%$	92
Частка повторних клієнтів	Лояльність клієнтів	$\geq 60 \%$	65
Дотримання термінів	Виконання графіків	$\geq 95 \%$	96
Кількість рекламацій	Скарги клієнтів	≤ 1	90
Дотримання бюджету	Відхилення кошторису	$\leq \pm 5 \%$	93
Якість підрядників	Оцінка партнерів	$\geq 4,5/5$	91
Професійність персоналу	Внутрішня оцінка	$\geq 4,5/5$	94

Джерело: сформовано автором

Показники (KPI) демонструють, що всі ключові параметри якості надання послуг перевищують або наближаються до цільових значень. Найвищі результати досягнуто за показниками дотримання термінів та професійності персоналу, що свідчить про ефективну організацію бізнес-процесів і високий рівень кадрового забезпечення підприємства.

Розгляд головних індикаторів продуктивності (KPI) демонструє, що ми досягли високих рівнів у наданні якісних послуг клієнтам. Зокрема, виконання

встановлених нормативів сягає більше, ніж 95 відсотків, причому частка співробітників, які пройшли навчання, становить не менше 90 %, а відсоток тих, хто повернувся до нас, коливається в межах 60–65 %. Усе це позитивно позначається на формуванні стійкої клієнтської прихильності та зміцнює імідж компанії серед конкурентів на ринку організації конференцій та семінарів.

Успішність функціонування підприємства у сфері надання високоякісного сервісу зумовлена злагодженою взаємодією трьох основних елементів:

1. Зведення до мінімуму впливу людського чинника шляхом уніфікації підходів: Запровадження ретельно прописаних внутрішніх перевірочних списків та графічних розкладів підготовки перетворює заплутану процедуру організації заходу на просту, послідовну схему дій. Це забезпечує стабільно високий рівень послуг, незалежно від кваліфікації менеджера, та запобігає серйозним технічним проблемам під час проведення івентів.

2. Модернізація обслуговування за допомогою цифрових технологій: Застосування систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та автоматизованих механізмів збору відгуків дозволяє організації не просто надавати послугу, а активно формувати позитивне враження клієнта. Опрацювання даних опитувань щодо задоволеності дає можливість швидко усувати недоліки та реагувати на динамічні вимоги ринку MICE.

3. Пріоритет досягнення цілей та підтримки довіри клієнтів: Стандарт якості у сфері конференц-послуг оцінюється не лише бездоганною роботою апаратури, а й рівнем зручності для замовника. Визначення ключових показників ефективності (KPI), що ґрунтуються на думках клієнтів, мотивує співробітників працювати на випередження очікувань, що, своєю чергою, гарантує значний обсяг повторних звернень.

У результаті обґрунтування заходів щодо забезпечення ефективного використання системи надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та Семінари» визначено, що ключовою умовою підвищення результативності діяльності підприємства є поєднання організаційних, управлінських та

економічних інструментів впливу на процеси обслуговування клієнтів.

Доведено доцільність упровадження системи чітких показників ефективності (KPI) для оцінювання якості організації заходів, рівня задоволеності клієнтів, своєчасності виконання замовлень та ефективності використання ресурсів. Важливим напрямом є автоматизація процесів бронювання, планування та координації заходів, що сприятиме зниженню операційних витрат і мінімізації ризиків помилок.

Обґрунтовано необхідність посилення внутрішнього контролю якості, регулярного моніторингу зворотного зв'язку від замовників, а також проведення систематичного навчання персоналу з метою підвищення професійних компетентностей та формування стандартів сервісної поведінки. Запропоновано вдосконалити систему мотивації працівників шляхом прив'язки результатів їх діяльності до показників якості обслуговування.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить ефективніше використання наявної системи надання послуг, підвищить рівень організаційної узгодженості та сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Арена Конференції та Семінари» на ринку послуг з організації конференцій і семінарів. Отже, системний підхід до управління якістю є визначальним чинником стабільного розвитку підприємства та зростання його ділової репутації.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування підходів з управління та формування складових комплексу маркетингу аграрного підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що якість послуг є комплексною економічною категорією, яка відображає ступінь відповідності результату обслуговування очікуванням і потребам споживачів. В умовах посилення конкуренції та зростання вимог клієнтів саме якість послуг стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. З'ясовано, що формування системи надання якісних послуг має ґрунтуватися на процесному та системному підходах до управління, передбачати чітке визначення стандартів обслуговування, регламентацію бізнес-процесів, ефективну організацію праці персоналу та впровадження механізмів постійного моніторингу й контролю якості. Важливу роль у цій системі відіграють принципи клієнтоорієнтованості, безперервного вдосконалення, залучення персоналу до процесів управління якістю та використання сучасних інструментів менеджменту якості. Таким чином, теоретичні положення, узагальнені в межах розділу, створюють методологічну основу для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи надання якісних послуг у межах адміністративного менеджменту.

2. Аналізуючи фінансово-господарські операції ТОВ «Арена конференцій та семінари» за період 2022–2024 років, можна констатувати таке: чистий прибуток від комерційної діяльності у 2024 році демонструє зниження на 1,8% відносно показників 2022 року, сягаючи 336 456,5 тис.грн. у 2024 році собівартість реалізованої продукції скоротилася на 6,5% відносно рівня 2022 року, досягнувши позначки у 310510,2 тис. гривень. Обидва ці фінансові результати свідчать про те, що обсяги послуг, які надає підприємство, пішли на спад, чистий прибуток зріс на 9 835,4 тис.грн протягом

2024 року, якщо порівнювати його з показниками 2022 року, рівень рентабельності підвищився: у 2024 році порівняно із 2022 роком – на 3,2 п.в. Таким чином, після ретельного дослідження ключових метрик фінансово-господарської активності ТОВ «Арена Конференцій та Семінари» стає очевидним, що економічне становище компанії продемонструвало позитивну динаміку у 2024 році, якщо співставити його з 2022 роком, оскільки усі першочергові фінансово-економічні індикатори суттєво збільшилися

3. Встановлено, що аналіз умов всередині підприємства охоплює перевірку самої компанії, а саме: наявність потрібних активів, здатність продукції конкурувати на ринку, використовувані виробничі рішення, комплектація кваліфікованими кадрами, позиція фірми у своїй сфері, потенціал для масштабування діяльності, а також організаційна та виробнича побудова. Базуючись на інформації, можна зазначити, що на даному підприємстві спостерігається стабільна плинність кадрів. Це, у свою чергу, вказує на те, що трудовий колектив складається із висококваліфікованих спеціалістів, які успішно справляються зі своїми обов'язками та забезпечуються підприємством у відповідності до норм. Дослідивши зовнішнє середовище досліджуваного підприємства, була сформована SWOT-матриця, яка дає змогу окреслити шляхи стратегічного поступу для ТОВ «Арена Конференції та Семінари». Найбільший потенціал мають СМ-стратегії, які полягають у застосуванні переваг компанії для залучення ринкових перспектив. У той же час, СЗ-стратегії покликані мінімізувати загрози та підтримати стабільність функціонування за наявності зовнішніх викликів.

4. Визначено, що оцінювання якості послуг засвідчило наявність таких сильних сторін, як професійний персонал, належне матеріально-технічне забезпечення, гнучкість у взаємодії із замовниками та здатність адаптуватися до їх індивідуальних потреб. Позитивним чинником є також використання сучасних засобів комунікації з клієнтами та орієнтація на довгострокову співпрацю. У результаті проведеної оцінки системи надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та семінари» встановлено, що підприємство

функціонує на засадах клієнтоорієнтованості та прагне забезпечувати належний рівень організації конференцій, семінарів та ділових заходів. Аналіз показав, що компанія має сформовану організаційну структуру управління, визначені стандарти обслуговування клієнтів, а також налагоджені основні бізнес-процеси з підготовки та супроводу заходів. Таким чином, система надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та семінари» загалом є функціонально сформованою та здатною забезпечувати конкурентні позиції підприємства на ринку.

5. Доведено, покращення якості послуг, що надається аналізованим підприємством, буде реалізовано за допомогою впровадження підходу, орієнтованого на процеси. Цей підхід стосується багатьох сфер, зокрема: покращення якості обслуговування клієнтів, формування комфортних умов для тих, хто бере участь у заходах, а також залучення громадськості до механізмів прийняття рішень. Для ТОВ «Арена Конференції та Семінари» процесне керування — це, по суті, управлінська парадигма, що охоплює різноманітні складові роботи компанії, аби забезпечити зростання якості послуг та підвищення загальної результативності. Встановлено, що ключовими складовими сучасної системи мають стати: впровадження процесного підходу до управління, стандартизація процедур організації та супроводу заходів, цифровізація основних бізнес-процесів, а також створення ефективного механізму моніторингу задоволеності клієнтів. Важливим напрямом удосконалення визначено розроблення внутрішніх регламентів якості, системи показників оцінювання результативності (KPI) та інструментів постійного зворотного зв'язку із замовниками.

6. Запропоновано посилити роль адміністративного менеджменту у координації структурних підрозділів, оптимізації комунікацій та забезпеченні відповідальності персоналу за кінцевий результат. Особливу увагу приділено підвищенню професійної компетентності працівників, розвитку корпоративної культури якості та формуванню клієнтоорієнтованого підходу як стратегічного пріоритету підприємства. У процесі розроблення напрямів

формування сучасної системи надання якісних послуг ТОВ «Арена Конференції та семінари» обґрунтовано необхідність комплексної модернізації існуючої моделі управління якістю з урахуванням сучасних вимог ринку ділових заходів та очікувань споживачів

7. Доведено, доцільність упровадження системи чітких показників ефективності (КРІ) для оцінювання якості організації заходів, рівня задоволеності клієнтів, своєчасності виконання замовлень та ефективності використання ресурсів. Важливим напрямом є автоматизація процесів бронювання, планування та координації заходів, що сприятиме зниженню операційних витрат і мінімізації ризиків помилок. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Арена Конференції та Семінари», зміцненню його конкурентних позицій на ринку, зростанню рівня задоволеності клієнтів та формуванню стійких довгострокових партнерських відносин. Отже, формування сучасної системи надання якісних послуг є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства та запорукою його успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В. Управління змінами на підприємстві: оцінка доцільності процесу в організаційному та економічному аспекті. Монографія: Стійкий розвиток в умовах соціально орієнтованої економіки. За ред. Прохорової В.В. Харків: Смугаста типографія. 2016. С. 163-171.
2. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, №7. 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16> (дата звернення 26.11.2025).
3. Беспалова Р. Підвищення якості транспортно-експедиторських послуг URL: [http:// www. iteam.ru/ publications/ logistics/section_73/article_3509](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_73/article_3509) (дата звернення 29.10.2025 року).
4. Бойченко М. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2014. № 89. С. 150-158.
5. Ведмідь Н. І. Термінологічні підходи до визначення категорії «сервіс» та його роль в економіці країн. *Економічний часопис – XXI. Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 4. С. 49 – 52.
6. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Том 1. С. 75-80.
7. Вовк О.М., Соборайчук Т.Ю. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/24-2018> (дата звернення 25.11.2025).
8. Грозний І. С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 75-79.
9. ДСТУ ISO 9000:2016 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). [Електронний ресурс] -

Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/> (дата звернення 27.10.2025).

10. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008) Національний стандарт України [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.gereelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html (дата звернення 27.10.2025).

11. Ємел'янчик С. Послуга в цивільному праві. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. № 3. С. 105–108.

12. Загурський О. М. Аналіз ринку автотранспортних послуг в Україні. *Автомобільний транспорт*. 2019. вип. 44. С.66 – 70.

13. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг: нав. посібник. 2-ге вид., стер. Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2025. 508 с.

14. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. К: Наукова думка, 2013. 145с.

15. Коваленко Ю. Теоретичні аспекти сутності послуги та її види. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 2. С. 38-46.

16. Ковальчук А.М., Панчошна Т.М. Передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах галузі послуг. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/884> (дата звернення 02.12.2025).

17. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку послугових підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/389/376> (дата звернення 03.12.2025).

18. Косянчук Т. Ф. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 3 С.51-56.

19. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка і суспільство*. Вип. 9. 2017. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf (дата звернення 12.12.2025).
20. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність: Монографія. К.: ДЕТУТ, 2016. 208 с.
21. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 27-34.
22. Лукасевич-Крутник І. С. Поняття та ознаки транспортних послуг. *Юридичний вісник*. 2016. № 2. С. 113-117.
23. Матвійчук Т. Д. Особливості формування системи надання якісних послуг підприємством. *Розвиток економіки, обліку, фінансів та управління в умовах глобалізації*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 12 грудня 2024 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2024, С. 43-44.
24. Матвійчук Т.Д. Особливості системи надання якісних послуг підприємством. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*. матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції 15 травня 2025 р. Полтава: ПДАУ. 2025. С 87-89.
25. Маховка В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 189-193.
26. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К. Центр учбової літератури. 2012. 384 с.
27. Назаренко Я.Я. Формування критеріїв якості послуг в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. № 4. С. 72-79.
28. Офіційний сайт ТОВ «Арена Конференції та Семінари» <https://arenacs.ua> (дата звернення 20.09.2025).

29. Попович Т.М. Управління якістю: навч. пос. Тернопіль, Крок, 2013. 320с.
30. Про захист прав споживачів. Закон України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення 13.11.2025).
31. Про стандартизацію. Закон України. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення 13.11.2025).
32. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг: підручник. Х. : Фактор, 2008. – 544 с.
33. Рєзнікова В. В. Сутність категорії «послуга»: аналіз існуючих концепцій. *Вісник господарського судочинства*. 2019. № 1. С. 58–68.
34. Сімкова Т.О., Панчошна Т.М. Розвиток інтегрованої системи управління якістю підприємств авіатранспортної сфери. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 65. Ч. 1. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.65-23> (дата звернення 02.12.2025).
35. Сімченко Н. О., Мохонько Г. А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012 р. № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_55 (дата звернення 03.01.2026).
36. Скрипник В. Л. Послуги як особливий об'єкт цивільних прав. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2018. № 36. Том 2. С. 38–41
37. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146-150.
38. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 24-27.
39. Тарасюк Г. М. Бабич Н. О. Управління якістю продукції, як одна зі складових управління операційною системою. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 3. С. 87-92.

40. Теорія і практика маркетингу в Україні. Монографія. А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчик та ін ; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. К.: КНЕУ, 2005. 584 с.

41. Харченко Т. Б. Впровадження бенчмаркінгу як інструменту управління якістю. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 128-131.