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

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Євгенії БАБ'ЯК

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
кандидат економічних наук
Олена ЛЯХОВСЬКА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____2024 р., протокол №___
Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

БАБ’ЯК Є. Управління якістю послуг в системі сучасного менеджменту підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретико-методичне дослідження напрямів управління якістю в системі сучасного менеджменту. У другому розділі здійснено загальну характеристику діяльності та фінансового стану ДП «УДЦР», здійснено оцінку якості наданих послуг підприємством та визначено напрями покращення управління якістю послуг в системі сучасного менеджменту.

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

Ключові слова: підприємство, послуги, якість послуг, прибутковість, оцінка якості, послуги зв’язку.

ABSTRACT

Babiak Y. Service quality management in the system of modern enterprise management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 “Management”, Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical and methodological study of quality management areas in the system of modern management is carried out. The second section provides a general description of the activities and financial condition of the State Enterprise “UCRF”, assesses the quality of services provided by the enterprise and identifies areas for improving the quality management of services in the system of modern management.

On the basis of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are developed and specific proposals are substantiated.

Keywords: enterprise, services, quality of services, profitability, quality assessment, communication services.

ЗМІСТ

ВСТУП……...……..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА……....8
1.1. Сутність якості послуг як об'єкта управління……...….8
1.2. Фактори, що впливають на систему управління якістю послуг у системі сучасного менеджменту підприємства……12
1.3. Характеристика сучасних методів та систем управління якістю послуг…...16
Висновки до першого розділу……...21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСЮ ПОСЛУГ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»……....22
2.1. Загальна характеристика функціонування підприємства……..…….22
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства……...27
2.3. Оцінка ефективності управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР»……..…34
2.4. Напрями удосконалення управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР» в системі сучасного менеджменту……39
Висновки до другого розділу……..……..43
ВИСНОВКИ……..……45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……48
ДОДАТКИ……...……..53

ВСТУП

Актуальність теми. Управління якістю послуг на підприємстві є надзвичайно актуальним у сучасних умовах високої конкуренції та постійно зростаючих очікувань клієнтів. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, споживачі мають доступ до широкого спектру пропозицій, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними. Якість послуг безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, їх лояльність та готовність рекомендувати компанію іншим. Успішне управління якістю послуг передбачає впровадження стандартів якості, систематичний моніторинг та контроль процесів, а також безперервне вдосконалення на основі зворотного зв'язку від клієнтів. Це дозволяє підприємствам не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, але й передбачати їх майбутні очікування.

Крім того, управління якістю послуг сприяє оптимізації внутрішніх процесів підприємства, що веде до підвищення ефективності та зниження витрат. Запровадження сучасних методів управління якістю, таких як Total Quality Management (TQM) або Six Sigma, дозволяє системно підходити до покращення всіх аспектів надання послуг. Це включає навчання та розвиток персоналу, вдосконалення технологій та процесів, а також підвищення оперативності та гнучкості в реагуванні на зміни ринкових умов. В результаті, підприємство здатне не лише покращувати якість своїх послуг, але й швидше адаптуватися до нових викликів та можливостей, забезпечуючи тим самим стійке зростання та довгостроковий успіх, що є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливими питаннями щодо управління якістю послуг сучасних підприємств присвячені праці таких відомих вчених і економістів як: Ю. Бас, С. Вишневський, С. Безродна, Н. Кудрявцева, Г. Зимовець, М. Іванова, А. Черкасов, Л. Ткачук, Г. Тарасюк та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів управління якістю послуг в системі сучасного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання:** визначити сутність якості послуг як об'єкта управління;

- розглянути фактори, що впливають на систему управління якістю послуг у системі сучасного менеджменту підприємства;
- дослідити характеристику сучасних методів та систем управління якістю послуг;
- дослідити загальну характеристику функціонування підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану підприємства;
- здійснити оцінку ефективності управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР»;
- запропонувати напрями удосконалення управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР» в системі сучасного менеджменту.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління якістю послуг в системі сучасного менеджменту державного підприємства «УДЦР».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні особливості управління якістю послуг в процесі менеджменту «УДЦІР» та визначення напрямів їх покращення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були використані наступні загальні та спеціальні методи, а саме: емпіричних оцінок, узагальнення, систематизації понять та значень, логічного узагальнення, горизонтального аналізу результатів, порівняльного аналізу фінансових показників.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в

умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, 10 травня 2024 року).

Структура роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи складає 43 сторінки, який містить: 7 рисунків і 5 таблиць. Список використаних джерел складає 44 джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність якості послуг як об'єкта управління

Якість продукції являє собою важливим фактором, який забезпечує успішність реалізації товарів або надання послуг підприємств на фінансовому ринку. Як стверджує Ю. Бас та С. Вишневський сучасні підприємства стикаються із значними обсягами негативних факторів, які впливають на обсяги реалізації продукції і надання послуг і саме якість забезпечує безперервність їх надання, збільшення обсягів [1].

О. Мишко розглядає якість послуг як сукупність характеристик та властивостей послуги, які задовольняють потреби та очікування клієнтів на високому рівні. Вона включає в себе такі аспекти, як надійність, своєчасність, доступність, компетентність персоналу та здатність реагувати на індивідуальні вимоги клієнтів. Висока якість послуг означає, що послуга відповідає або перевищує стандарти, встановлені як самим підприємством, так і регуляторними органами. Це забезпечує задоволення клієнтів, формує їхню лояльність та створює позитивну репутацію підприємства на ринку [25].

Сутність якості послуг підприємства полягає в здатності задовольняти та перевищувати очікування клієнтів через ефективне виконання всіх етапів надання послуг. Якість послуг охоплює такі аспекти, як надійність, швидкість, доступність, ввічливість персоналу, компетентність, а також здатність реагувати на індивідуальні потреби клієнтів. Це означає, що підприємство повинно не тільки виконувати обіцяне, але й демонструвати постійну готовність до вдосконалення та інновацій. У сучасному конкурентному середовищі якість послуг стає ключовим фактором, що визначає лояльність клієнтів та успішність бізнесу [4].

Забезпечення високої якості послуг вимагає системного підходу, який включає інтеграцію принципів управління якістю у всі бізнес-процеси. Це

починається з розробки чітких стандартів та процедур, які регламентують кожен аспект надання послуг, від прийому замовлень до обробки скарг клієнтів. Важливим елементом є навчання та розвиток персоналу, адже компетентність і професіоналізм працівників мають вирішальне значення для створення позитивного досвіду клієнтів. Крім того, впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів дозволяє автоматизувати і оптимізувати процеси, що сприяє підвищенню ефективності та якості надання послуг.

Контроль якості та зворотний зв'язок від клієнтів також є невід'ємною частиною управління якістю послуг. Регулярний моніторинг показників якості, проведення опитувань клієнтів та аналіз їхньої задоволеності дозволяють вчасно виявляти проблемні зони та вдосконалювати процеси. Підприємство повинно бути відкритим до критики та готовим швидко реагувати на зауваження, що сприяє формуванню довіри та лояльності клієнтів. Висока якість послуг забезпечує конкурентні переваги, сприяє зміцненню репутації підприємства та створює основи для стійкого зростання і розвитку бізнесу [2; 25].

Міжнародні стандарти з якості засновані на кількох основних принципах, які забезпечують ефективність системи контролю якості. Ось ці принципи:

- орієнтація на клієнта передбачає, що організації повинні розуміти поточні та майбутні потреби клієнтів, задовольняти їхні вимоги та прагнути перевищити їхні очікування;
- лідерство означає, що керівництво компанії повинно встановлювати єдність мети та напрямку, створюючи середовище, в якій співробітники можуть повною мірою залучатися до досягнення цілей організації;
- залучення працівників та співробітники на всіх рівнях є основою організації, і їх повне залучення дозволяє використовувати їхні здібності на користь організації;
- процесний підхід передбачає, що бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльність і пов'язані з нею ресурси керуються як процес;

- системний підхід до управління включає в себе ідентифікацію, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє підвищенню результативності та ефективності організації в досягненні її цілей;
- постійне поліпшення: Постійне поліпшення діяльності організації повинно бути постійною метою;
- прийняття рішень на основі фактів, оскільки ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації;
- взаємовигідні відносини з постачальниками означає, що взаємозалежні і взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінність [2; 9; 17].

Ці принципи є основою стандартів, таких як ISO 9001, що допомагають організаціям забезпечувати високу якість продукції та послуг, задовольняти вимоги клієнтів і постійно вдосконалюватися.

Міжнародні стандарти якості, такі як ISO 9001, являють собою набір вимог і рекомендацій, що спрямовані на забезпечення стабільної якості продукції та послуг, а також на підвищення ефективності управлінських процесів у компаніях різних галузей. Вони розроблені на основі найкращих практик та досвіду провідних підприємств світу і встановлюють універсальні принципи управління якістю, які можуть бути адаптовані до специфіки будь-якої організації. Основними принципами, на яких базуються міжнародні стандарти якості, є орієнтація на клієнта, залучення працівників, процесний і системний підхід до управління, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів та взаємовигідні відносини з постачальниками [10; 13].

Впровадження міжнародних стандартів якості дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, покращувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечувати високу задоволеність клієнтів. Сертифікація за стандартами ISO надає компаніям офіційне визнання їх відповідності найвищим світовим стандартам, що є важливим аргументом при співпраці з партнерами та замовниками. Крім того, системи управління якістю,

розроблені відповідно до міжнародних стандартів, сприяють створенню ефективної корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інновації, що забезпечує довгостроковий успіх і стійкий розвиток підприємства [14; 27].

Досягнення високої якості послуг потребує системного підходу (рис. 1.1) до управління, який включає розробку та впровадження стандартів якості, постійний моніторинг і вдосконалення процесів надання послуг.



Рис. 1.1. Система якості на підприємстві [3; 25]

Система якості включає в себе одинадцять важливих складових, які мають вплив на сподивача та виробника:

1. Маркетинг;

2. Розробка;
3. Матеріально-технічне забезпечення;
4. Підготовка технічного процесу;
5. Виробництво товарів або надання послуг;
6. Контроль;
7. Упаковка;
8. Реалізація;
9. Монтаж;
10. Технічний підпис;
11. Використання [3; 25].

Важливу роль у цьому відіграє навчання та розвиток персоналу, оскільки компетентність і професіоналізм працівників безпосередньо впливають на якість обслуговування. Крім того, використання сучасних технологій та інноваційних рішень дозволяє автоматизувати і оптимізувати процеси, підвищуючи їх ефективність. Висока якість послуг сприяє не лише задоволенню клієнтів, але й створює стійкі конкурентні переваги, що є ключовими для успішного розвитку і зростання підприємства.

1.2. Фактори, що впливають на систему управління якістю послуг у системі сучасного менеджменту підприємства

Важливість впливу факторів на якість послуг підприємства полягає в тому, що вони визначають здатність компанії задовольняти потреби і очікування клієнтів (рисунок 1.2). Серед цих факторів ключову роль відіграють кваліфікація та компетентність персоналу, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами та виконують основні функції з надання послуг. Інші важливі фактори включають технологічне оснащення, що забезпечує ефективність і точність процесів, а також організаційна культура, яка сприяє формуванню командної роботи та орієнтації на клієнта. Зовнішні фактори, такі як конкуренція,

економічна ситуація та регуляторні вимоги, також впливають на стандарти якості та вимоги до послуг [3].

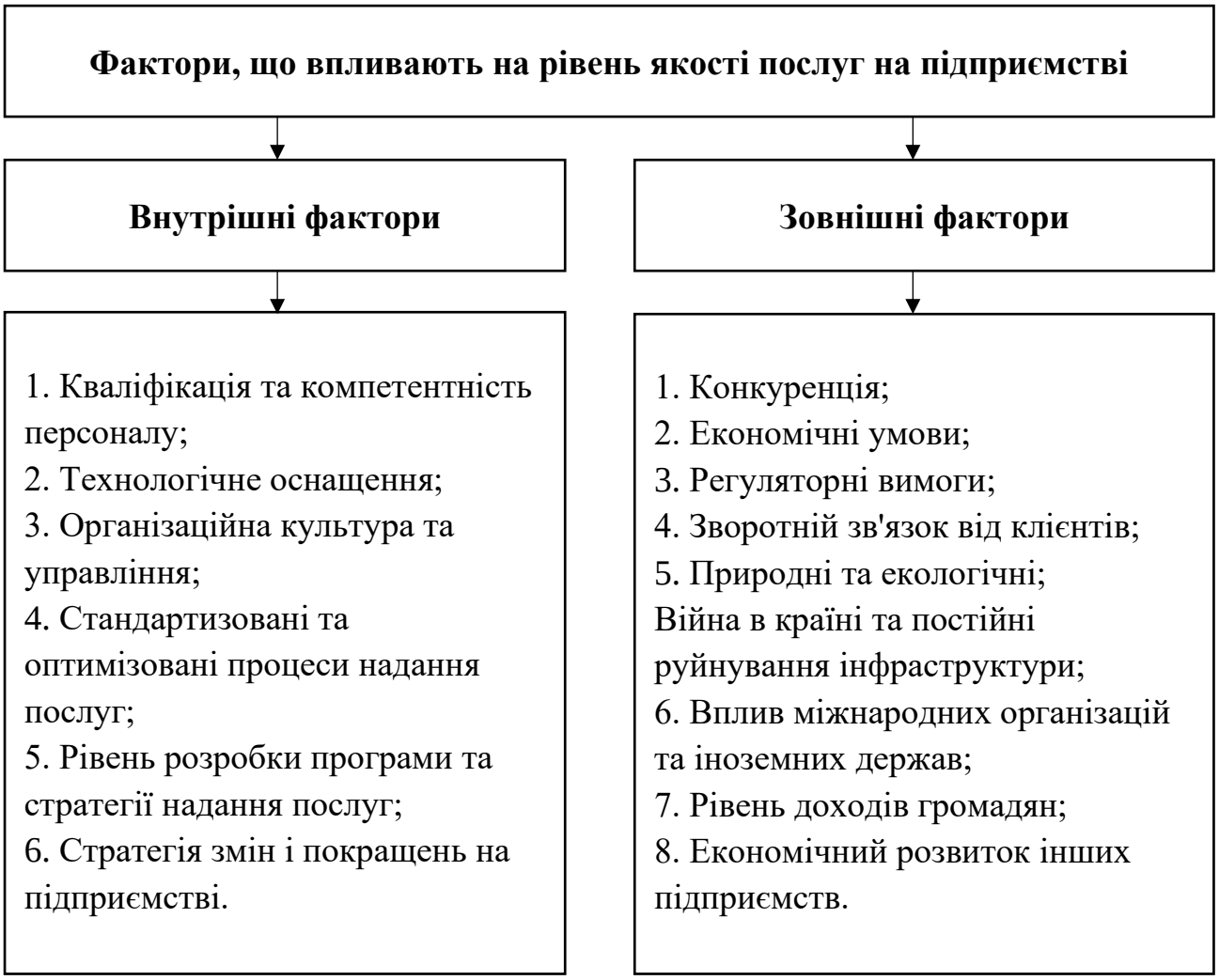


Рис. 1.2. Фактори впливу на якість послуг підприємства

Джерело: сформовано автором за [3, 16, 34]

Розуміння та ефективне управління цими факторами дозволяє підприємству підтримувати високий рівень якості послуг, адаптуватися до змін ринкових умов та вимог клієнтів. Це включає постійний моніторинг і оцінку ключових показників якості, інвестування в навчання та розвиток працівників, впровадження інноваційних технологій і практик. Здатність ідентифікувати та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі дозволяє компанії підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний ріст. Таким чином,

вплив факторів на якість послуг є критично важливим для довгострокового успіху та стійкого розвитку підприємства [9].

На нашу думку одним із ключових факторів, що впливають на якість послуг (а саме внутрішнього середовища) є кваліфікація та компетентність кадрів, працівників. Кваліфікація та компетентність персоналу мають прямий і значний вплив на якість послуг, що надаються підприємством. Освіта, професійні знання, навички та досвід працівників визначають їхню здатність виконувати свої обов'язки на високому рівні. Кваліфікований персонал краще розуміє потреби клієнтів, може надавати точніші консультації, швидше і ефективніше вирішувати проблеми, що виникають. Компетентність працівників також включає їх здатність адаптуватися до змін, освоювати нові технології і методики, що є особливо важливим у динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, кваліфіковані та компетентні працівники забезпечують надання послуг, що відповідають або перевищують очікування клієнтів, що, у свою чергу, сприяє задоволенню клієнтів та їхній лояльності.

Крім того, кваліфікація та компетентність персоналу впливають на внутрішні бізнес-процеси підприємства. Висококваліфіковані працівники здатні самостійно ухвалювати ефективні рішення, зменшуючи необхідність у постійному контролі та управлінні з боку керівництва. Це сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню операційних витрат. Постійне навчання і розвиток працівників дозволяє їм залишатися в курсі останніх тенденцій та змін у галузі, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Інвестиції в кваліфікацію та компетентність персоналу є стратегічно важливими, оскільки забезпечують довгострокове підвищення якості послуг, що надаються, і сприяють стійкому розвитку підприємства [19; 20].

На другому місці – технологічне оснащення підприємства сучасними приладами, програмами, комп’ютерами, різними особливими приладами. Які в першу чергу повинні бути сучасними та необхідними.

Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати та оптимізувати багато процесів, що зменшує ймовірність помилок і підвищує

ефективність роботи. Наприклад, новітнє обладнання та програмне забезпечення можуть значно скоротити час обробки замовлень, підвищити точність виконання завдань та забезпечити більш швидке та надійне обслуговування клієнтів. Це не лише покращує якість послуг, але й підвищує задоволеність клієнтів, оскільки вони отримують більш швидкі та точні результати.

Крім того, технологічне оснащення сприяє кращій взаємодії з клієнтами. Використання CRM-систем та інших інструментів для управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє компаніям краще розуміти потреби та уподобання своїх клієнтів, що сприяє наданню більш персоналізованих та відповідних послуг. Технології також сприяють збиранню та аналізу даних, що дозволяє виявляти проблеми у процесі надання послуг та оперативно їх вирішувати. Інвестиції в новітні технології та обладнання є стратегічно важливими для підприємства, оскільки вони забезпечують підвищення якості послуг, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх на ринку [19; 37].

Щодо зовнішніх факторів впливу, то Економічна криза має значний вплив на якість послуг, що надаються підприємствами, оскільки вона змушує компанії переглядати свої бюджети, скорочувати витрати та оптимізувати операційні процеси. Зменшення фінансових ресурсів може призвести до скорочення персоналу, що, у свою чергу, знижує можливість надавати послуги на високому рівні. Зниження витрат на навчання і розвиток працівників може призвести до зниження кваліфікації персоналу, що безпосередньо відбивається на якості обслуговування клієнтів. Крім того, обмеження інвестицій у нові технології та обладнання може уповільнити модернізацію та інновації, що є критично важливими для підтримки конкурентоспроможності і ефективності роботи [2].

Однак, економічна криза також може стимулювати підприємства до пошуку нових шляхів підвищення ефективності та якості послуг при обмежених ресурсах. Компанії можуть впроваджувати інноваційні підходи до управління процесами, оптимізувати внутрішні процедури та знаходити альтернативні способи задоволення потреб клієнтів. Зростає значення стратегічного планування і гнучкості у прийнятті рішень. Криза може стимулювати

підприємства до більш тісної взаємодії з клієнтами, щоб краще розуміти їхні потреби та адаптувати послуги відповідно до нових умов. Успішне подолання викликів, пов'язаних з економічною кризою, може не тільки зберегти, але й покращити якість послуг, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Не менш важливим фактором є війна та постійні обстріли інфраструктури, що завдає шкоди майну підприємств та власників бізнесу.

1.3. Характеристика сучасних методів та систем управління якістю послуг

Сучасні методи управління якістю це сукупність визначених принципів (рисунок 1.3) та напрямів забезпечення такої якості послуг за якої підприємства будуть отримувати найвищий рівень дохідності та довіри зі сторони споживачів.

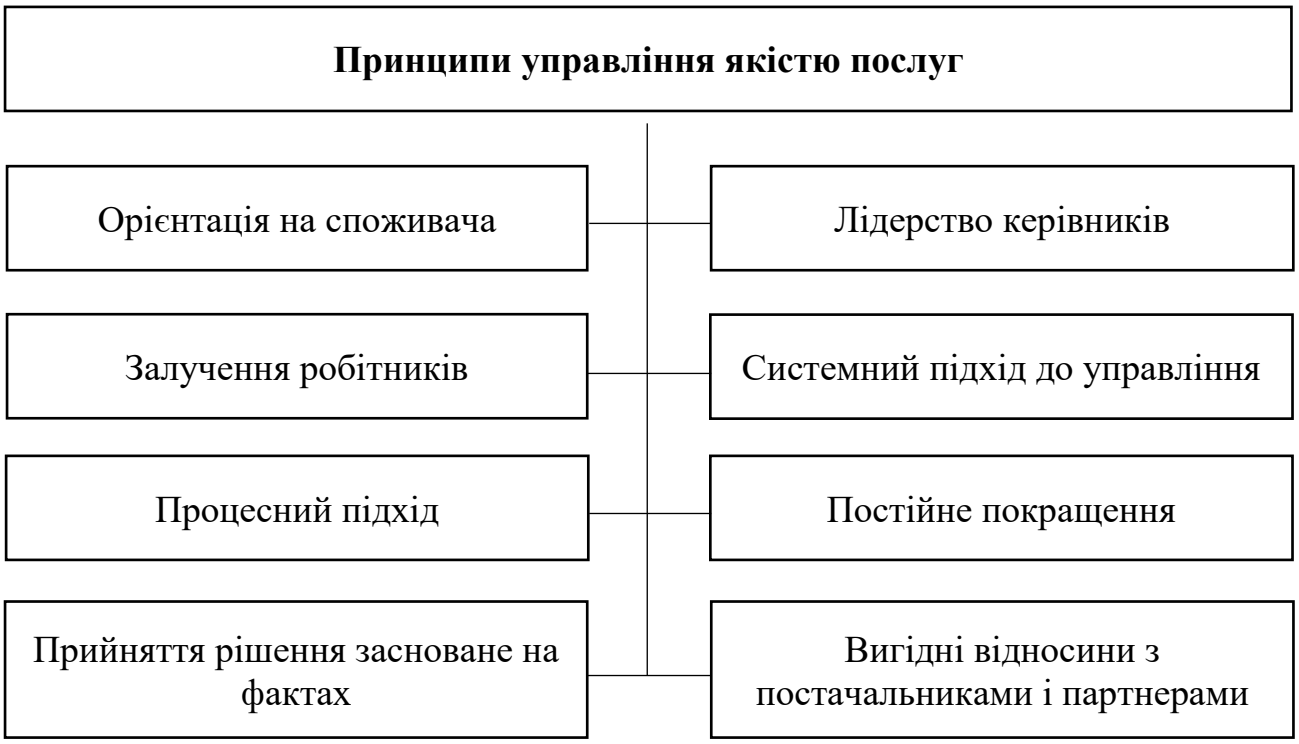


Рис. 1.3. Принципи управління якістю послуг підприємства [2; 25]

Окрім принципів управління якістю важливою складовою є система управління якістю (СУЯ). Система управління якістю (СУЯ) є комплексом методів, процесів і ресурсів, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції та послуг, відповідно до вимог та очікувань клієнтів. Основною метою СУЯ є створення умов для постійного вдосконалення та ефективного управління всіма аспектами якості. Це включає розробку та впровадження стандартів і процедур, які регламентують всі етапи виробництва і надання послуг – від планування до виконання та контролю. Одним із ключових компонентів СУЯ є циклічний процес PDCA (Plan-Do-Check-Act), який дозволяє підприємству постійно оцінювати та покращувати свої процеси, забезпечуючи їхню відповідність встановленим стандартам якості [2; 15].

Важливим елементом СУЯ є залучення всіх рівнів організації до процесу управління якістю. Це передбачає навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування культури якості та створення ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією про якість продукції та послуг. Впровадження системи управління якістю зазвичай передбачає сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, що є підтвердженням здатності підприємства підтримувати високий рівень якості на постійній основі. Завдяки СУЯ підприємства можуть не лише забезпечити задоволення вимог клієнтів, але й підвищити свою конкурентоспроможність, ефективність і стійкість на ринку.

Методи управління якістю послуг на підприємстві включають різні підходи і практики, спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Також використання методів дозволить визначити подальші напрямки надання послуг згідно міжнародних стандартів та потреб клієнтів. Ось основні методи, які підприємства можуть використовувати для управління якістю послуг представлено на рисунку 1.4.

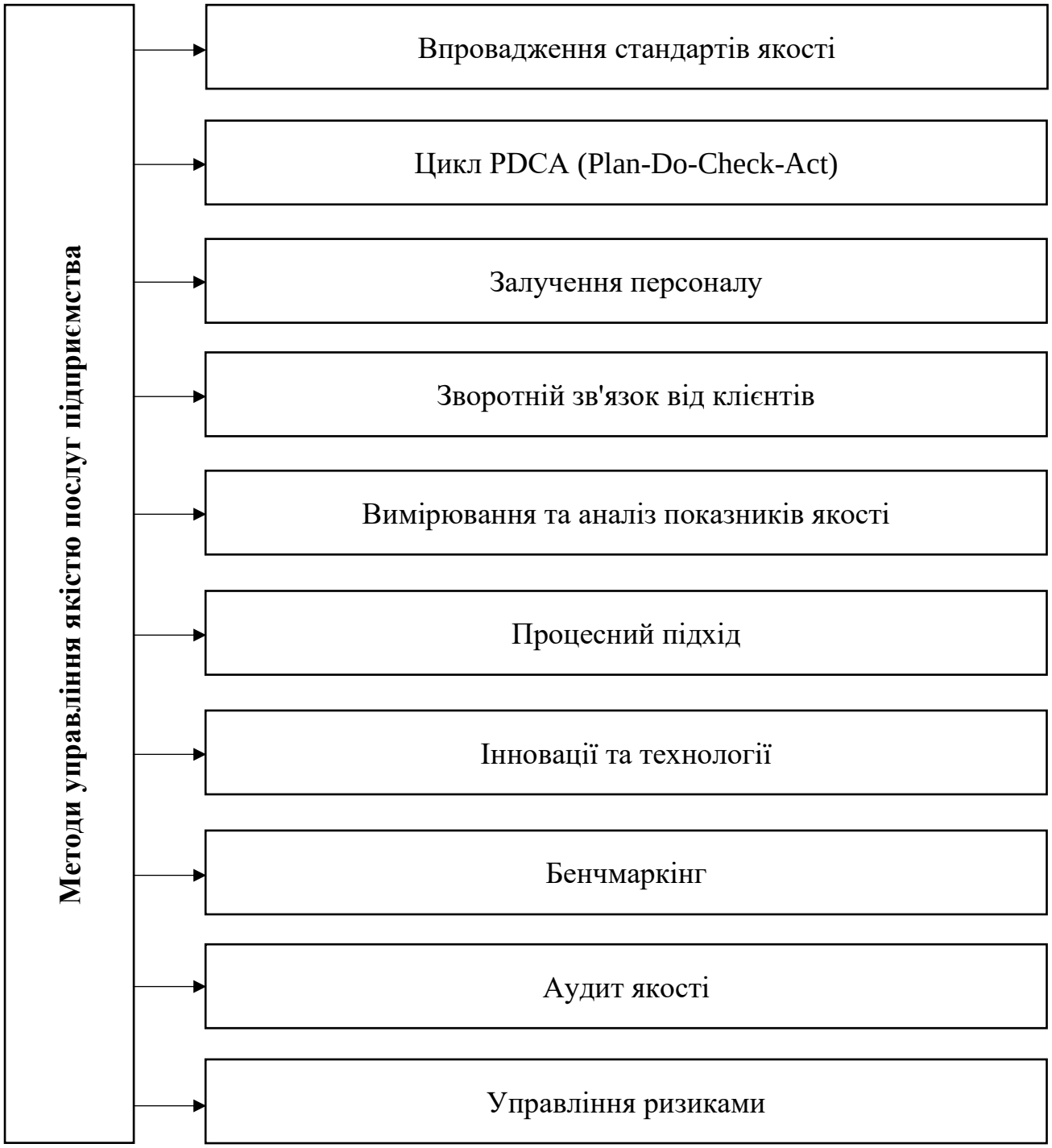


Рис. 1.4. Методи управління якістю послуг підприємствами [2; 15; 28]

Сутність перелічених методів можна визначати у наступному:

1. Впровадження стандартів якості - **п**ідприємства можуть використовувати міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, для створення і впровадження системи управління якістю. Ці стандарти надають рамки для забезпечення постійного поліпшення якості послуг і задоволення потреб клієнтів;

2. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) - цей циклічний підхід включає планування (Plan), виконання (Do), перевірку (Check) і дію (Act). Він дозволяє підприємствам постійно вдосконалювати свої процеси, забезпечуючи їхню відповідність встановленим стандартам якості;

3. Залучення персоналу - залучення працівників до процесу управління якістю є ключовим фактором успіху. Це включає навчання і розвиток персоналу, створення культури якості і мотивацію працівників до надання високоякісних послуг;

4. Зворотний зв'язок від клієнтів - збір і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє ідентифікувати проблеми та можливості для вдосконалення. Використання опитувань, анкет і систем зворотного зв'язку допомагає підприємствам краще розуміти потреби і очікування клієнтів;

5. Вимірювання та аналіз показників якості - регулярне вимірювання ключових показників якості (наприклад, час обробки замовлень, рівень задоволеності клієнтів) допомагає оцінювати ефективність процесів і визначати області, які потребують покращення [15];

6. Процесний підхід - використання процесного підходу до управління дозволяє розглядати надання послуг як серію взаємопов'язаних процесів. Оптимізація кожного процесу сприяє підвищенню загальної якості послуг;

7. Інновації та технології - впровадження новітніх технологій і інноваційних рішень може значно покращити якість послуг. Це включає автоматизацію процесів, використання сучасного обладнання та програмного забезпечення;

8. Бенчмаркінг - порівняння власних показників якості з показниками провідних компаній галузі (бенчмаркінг) дозволяє визначити кращі практики і застосувати їх у своїй діяльності;

9. Аудити якості - проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів якості допомагає оцінити відповідність процесів і послуг встановленим стандартам і вимогам, а також виявити недоліки і розробити коригувальні заходи.

10. Управління ризиками - ідентифікація та управління ризиками, які можуть вплинути на якість послуг, допомагає підприємствам запобігати проблемам і мінімізувати їх вплив на клієнтів [15; 42].

Використання цих методів дозволяє підприємствам ефективно управляти якістю послуг, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів і підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку. Оцінка якості є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у процесах надання послуг або виробництва продукції. Регулярна оцінка якості допомагає підприємству забезпечувати відповідність своїх послуг стандартам і очікуванням клієнтів, що є ключовим фактором для підтримання лояльності клієнтів та залучення нових споживачів. Вона також дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у вимогах клієнтів і ринку, вчасно вносячи необхідні корективи у свої процеси. Крім того, оцінка якості сприяє ідентифікації проблемних зон і визначенню причин можливих невідповідностей, що дозволяє ефективно усувати недоліки і запобігати їх повторенню у майбутньому [36].

Оцінка якості також є важливим інструментом для стратегічного планування і прийняття управлінських рішень. Зібрані дані про якість послуг або продукції надають керівництву об'єктивну інформацію для аналізу ефективності поточних процесів і визначення пріоритетів для інвестицій та розвитку. Це допомагає підприємствам орієнтувати свої ресурси на найбільш важливі області, що потребують покращення, і тим самим підвищувати загальну конкурентоспроможність. Оцінка якості також сприяє формуванню культури постійного вдосконалення на підприємстві, де кожен працівник усвідомлює важливість якості і бере активну участь у процесах її забезпечення.

Висновки до першого розділу

Здійснено теоретичний аналіз підходів до трактування понять якість послуг та напрями управління якістю послуг. На підставі проведеного аналізу досліджено, що якість послуг як сукупність характеристик та властивостей послуги, які задовольняють потреби та очікування клієнтів на високому рівні. Вона включає в себе такі аспекти, як надійність, своєчасність, доступність, компетентність персоналу та здатність реагувати на індивідуальні вимоги клієнтів.

Дослідження факторів, що впливають на якість послуг на підприємстві можна поділити на зовнішні та внутрішні. Найбільше вплив на якість мають внутрішні фактори, а саме: кваліфікація та компетентність кадрів, працівників та технічне оснащення підприємства новим устаткуванням, технікою, тощо.

Визначено, що оцінка якості є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у процесах надання послуг або виробництва продукції. Регулярна оцінка якості допомагає підприємству забезпечувати відповідність своїх послуг стандартам і очікуванням клієнтів, що є ключовим фактором для підтримання лояльності клієнтів та залучення нових споживачів. Вона також дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у вимогах клієнтів і ринку, вчасно вносячи необхідні корективи у свої процеси. Крім того, оцінка якості сприяє ідентифікації проблемних зон і визначенню причин можливих невідповідностей, що дозволяє ефективно усувати недоліки і запобігати їх повторенню у майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСЮ ПОСЛУГ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»

2.1. Загальна характеристика функціонування підприємства

Історичні витоки та передумови до створення і функціонування Державного підприємства «Український державний центр радіочастот» сягають у двадцяті років XX століття. Стрімке зростання радіомовлення, розвиток вакуумної техніки, технічний прогрес і технологічні революції сформували поштовх до формування і регламентації радіозв'язку. Так, була проведена Лондонська радіоконференція в 1912 році, а вже через 15 років у 1927 році була проведена Вашингтонська радіоконференція, у якій взяли участь понад 80 країн, а передумовою для проведення даної конференції стали досягнення в частині вдосконалення передавальної і приймальної техніки радіозв'язку.

Згодом було прийнято рішення стосовно необхідності здійснення регулювання питань, що відносяться до сфери радіозв'язку, з цією метою була проведена Мадридська конференція у 1932 році, де була прийнята Конвенція про створення нової організації – Міжнародного союзу електрозв'язку, яка буде перейматись питаннями регулювання та використання радіочастотного спектра у т.ч. здійснення радіоконтролю.

Протягом тридцятих років XX століття неподалік м. Київ у селищі Борова було відкрито Київський пункт технічного радіоконтролю та спостереження, який згодом увійшов до складу Центру технічного радіоконтролю.

Завдання, що були поставлені перед Київський пункт технічного радіоконтролю – проведення робіт з контролю частот радіостанцій, завантаження ефіру, ширини смуги радіовипромінювання, напруги поля.

Для виконання поставлених завдань та забезпечення визначених функцій до пункту технічного радіоконтролю було доставлено значну кількість апаратури: радіокомпаратор, радіоприймачі, фотописець тощо. Згодом, для технічних

потреб було добудовано акумуляторну, модернізовано та дообладнано антенне господарство.

Після Другої світової війни, ближче до початку 50 років, було прийнято рішення про перебазування пункту технічного радіоконтролю ближче до столиці України. Було узгоджено нову локацію – вільна ділянка землі на 15 – му кілометрів Брест-Литовського шосе Києва. За новою адресою було побудовано нове приміщення, обладнано нові робочі місця та укомплектували новим та сучасним на той момент обладнанням, наприклад приймачем «АЕР», «Телефункен», «88 LF», новим компаратором «Марконі», вимірювачем стабільності частоти «ПІЧ».

У 1961 році згідно наказу Міністерства зв'язку від 19.09.1960 № 295 Київський пункт технічного радіоконтролю було реорганізовано у Київську станцію технічного радіоконтролю. У складі станції технічного радіоконтролю було створено лабораторію з вимірювання готової промислової продукції щодо можливого створення під час експлуатації чи використання радіозавад, добудували апаратну для контролю за Київським телецентром.

Стрімкий розвиток радіотехнологій, суттєве зростання потреб у використанні радіочастотного спектра для різноманітних підприємств та технологій дало значний поштовх до розвитку галузі в цілому. За останні три десятиріччя Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» зазнало значних змін і трансформацій. Підприємство стало одним із провідних у галузі зв'язку, зазнало вагомих технічних, організаційних та економічних перетворень. Ефективна економічна діяльність дозволила динамічно розвиватись, швидко модернізовувати матеріально-технічну базу, переймати передові світові знання галузі радіоконтролю, запроваджувати нові програмно-апаратні засоби та системи.

Запорукою високих досягнень та значного успіху Державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є згуртована робота професійної команди фахівців високої кваліфікації різного спрямування. Кожен фахівець

Підприємства відіграє вагоме значення та вносить значну частку у спільну справу.

За вагомий внесок у забезпечені розвитку галузі зв'язку та високі виробничі досягнення трудовий колектив неодноразово нагороджувався на державному рівні різноманітними грамотами та подяками, а багатьом працівникам підприємства було присвоєно почесні звання.

Фінансово-економічна історія Підприємства має свої цікаві аспекти. З однієї сторони стрімкий розвиток галузі радіозв'язку зобов'язував систематично здійснювати модернізацію матеріально-технічної бази, запроваджувати нові прогресивні методи роботи, проводити нові тренінги та навчання для персоналу, а з іншої сторони для належного функціонування підприємства необхідно було суттєві фінансові ресурси.

Так, наприклад: у 1996 року Підприємство при обговорені питань щодо покращення роботи підприємством було визнано за необхідне вжити заходів для розвитку технічної і виробничої бази, оскільки більшість приміщень в обласних філіях Підприємства розміщувались в тимчасово орендованих приміщеннях інших організацій, підприємств чи в житлових будинках.

Разом з тим, Підприємство мали обмежені фінансові ресурси та можливості. З метою пошуку фінансових ресурсів, було запропоновано оптимізацію алгоритму збору, узагальнення та аналізу інформації стосовно підсумків фінансово-господарської діяльності підрозділів підприємства. Створено методики формування поточних та перспективних фінансових планів, систему контрольно-ревізійного спрямування, розроблено та запроваджено тарифи на роботи (послуги) Підприємства з урахуванням перспективних робіт чи послуг. Дані кроки дозволили передбачити акумуляцію необхідних фінансових ресурсів, які у подальшому були використані для придбання власних приміщень, оновлення технічних засобів та формування резерву на розвиток виробничої бази у майбутньому.

Підприємство Український державний центр радіочастот (далі – УДЦР або Підприємство) є державним госпрозрахунковим підприємством, яке утворено

відповідно до норм Закону України «Про радіочастотний ресурс України». УДЦР є унітарним комерційним державним підприємством. Уповноважений орган управління державним підприємством до 01.01.2022 року є Національна комісія, що здійснює державне регулювання в сфері зв'язку та інформатизації, а з 01.01.2022 року Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Уряд України може здійснювати вплив на Підприємство через Уповноважений орган управління.

Діяльність Підприємства спрямована та має на меті забезпечення ефективного використання радіочастотного ресурсу України, участь у створені умов для запровадження і розвитку телекомунікаційних технологій, виконання робіт із радіочастотного моніторингу, а також виявлення і фіксацію порушень користування радіочастотним ресурсом.

Відповідно до Статуту свою діяльність Підприємство здійснює за такими основними напрямками, а саме:

- на підставі заяв суб'єктів господарювання проводить опрацювання документів стосовно визначення умов електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів;
- здійснює заходи міжнародної координації присвоєнь радіочастот та погодження радіочастотних присвоєнь;
- присвоєння смуг, або конкретних номіналів радіочастот, призначення сигналів розпізнавання;
- здійснює підготовку висновків для Уповноваженого органу управління з метою прийняття відповідних рішень щодо можливості видачі ліцензій на користування радіочастотним ресурсом;
- за дорученням Уповноваженого органу управління здійснює міжнародно-правовий захист, координацію присвоєнь радіочастот, здійснює реєстрацію присвоєнь радіочастот в Міжнародному союзі електрозв'язку, безпосередньо приймає участь у заходах спрямованих на проведення конверсії радіочастот;

- здійснює роботи з радіочастотного моніторингу, проводить роботи з виявлення дії джерел радіозавад, забезпечує електромагнітну сумісність радіоелектронних засобів.
- приймає участь у натурних та приймальних випробуваннях на місці експлуатації радіообладнання, проводить роботи по вимірюванню їх параметрів;
- виконує роботи з оцінки відповідності обладнання вимогам технічних регламентів у т.ч. проведення комплексних робіт по випробуванню технічних засобів;
- проведення робіт з оцінки відповідності параметрів телекомунікаційних мереж щодо порядку маршрутизації трафіку та параметрів (показників) якості телекомунікаційних послуг;
- Проведення спільних заходів з Департаментом державного нагляду щодо запобігання, виявлення і припинення порушень у сфері телекомунікацій чи радіочастотного ресурсу;

Організаційно державне підприємство складається із головного офісу у м. Києві та 9 регіональних філії, які мають у своєму складі обласні відділи.

Для забезпечення власної діяльності Підприємство веде самостійний баланс, має поточні та інші рахунки відкриті в установах банків. Підприємство уповноважене на укладання договорів (угод) та має право набувати майнові та немайнові права та бути позивачем і відповідачем в суді.

Основними джерелами фінансування діяльності Підприємства є платні роботи (послуги), які надає організація:

- виконує роботи (надає послуги) на замовлення та за кошти користувачів радіочастотного ресурсу;

- проводить роботи за рахунок коштів Державного бюджету України.

Вичерпний перелік послуг та робіт, які надає чи виконує державне підприємство у т.ч. тарифи за ці послуги (роботи) затверджуються Уповноваженим органом управління згідно визначеної процедури та порядку.

До основних видів діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» згідно з КВЕД класифікації відносять:

- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку;
- 61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку;
- 61.20 Діяльність у сфері без проводового електрозв'язку;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» має статус великих платників податків та включене у відповідний Реєстр.

Основними сервісами, що пропонує підприємство на офіційному сайті є:

- класифікація видів та тарифів на послуги;
- присвоєння радіочастот;
- облік та ведення міжнародних ідентифікаторів кінцевого зв'язку;
- перенесення абонентських номерів;
- аматорський зв'язок та інші послуги.

Крім того, згідно Постанови КМ України № 83 від 4 березня 2015 року Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» включено до затвердженого переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансова звітність та основні показники діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» подана в Додатках (А, Б, В), а основні показники представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн. [12]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
Необоротні активи	1 253 980	1 301 553	1 247 447	-6 533
Оборотні активи	209 750	207 593	1 210 847	1 001 097
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	34	29	29	-5
Усього активів	1 463 764	1 509 175	2 458 350	994 586

Як видно з таблиці 2.1, необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн. Оборотні активи підприємства протягом 2020-2022 років зросли на 1 001 097 тис. грн., необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття підприємства скоротилися на 5 тис. грн.

Протягом 2020-2022 років державне підприємство «Український державний центр радіочастот» здійснював реорганізацію власної мережі філій по Україні, що дало змогу значно оптимізувати діяльність, створити нові приміщення для зберігання обладнання та автотранспорту.

З початком повномасштабного вторгнення державне підприємство продовжило свою діяльність у сфері забезпечення моніторингу зв’язку, надання необхідних послуг операторам тощо. Проте деякі філії були пошкоджені або опинилися в окупованих територіях, що вплинуло на показники обсягів необоротних активів протягом 2022 року.

Розглянемо детальну структуру активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, тис. грн. [12]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
Нематеріальні активи	251 645	262 017	236 049	-15 596
Незавершені капітальні інвестиції	116 320	71 292	165 153	48 833
Основні засоби	883 720	965 510	844 350	-39 370
Довгострокова дебіторська заборгованість	2 213	2 547	1 604	-609
Інші необоротні активи	82	187	291	209
Усього необоротних активів	1 253 980	1 301 553	1 247 447	-6 533
Запаси	25 690	29 800	72 096	46 406
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	61 082	67 122	78 846	17 764
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1 452	804	601 122	599 670
Дебіторська заборгованість за бюджетом	35 149	2 371	14 597	-20 552
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 372	4 715	3 716	-656
Грошові кошти та їх еквіваленти	76 888	99 901	422 803	345 915

продовження таблиці 2.2

Витрати майбутніх періодів	2 736	1 379	5 988	3 252
Інші оборотні активи	2 291	1 501	11 706	9 415
Усього оборотних активів	209 750	207 593	1 210 847	1 001 097
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	34	29	29	-5

Необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн., що зумовлено наступними змінами: нематеріальні активи скоротилися на 15 596 тис. грн., незавершені капітальні інвестиції зросли на 48 833 тис. грн., основні засоби підприємства скоротилися на 39 370 тис. грн., довгострокова дебіторська заборгованість скоротилася на 609 тис. грн., а інші необоротні активи зросли на 209 тис. грн.

Сума необоротних активів, утримувані для продажу та групи вибуття скоротилися протягом 2020-2022 років скоротилася на 5 тис. грн. Проте, в умовах кризи та економічного занепаду підприємство продовжує займатися важливою діяльністю на українському ринку послуг.

Український державний центр радіочастот (УДЦР) є важливою державною установою, яка займається регулюванням використання радіочастотного ресурсу в Україні. Діяльність УДЦР охоплює широкий спектр завдань, що мають на меті забезпечення ефективного та безперебійного функціонування радіочастотного спектру, який є критично важливим для різних галузей економіки, комунікацій, безпеки та оборони.

Розглянемо показники пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Структура пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, тис. грн. [12]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
Зареєстрований пайовий капітал	10 725	10 725	10 725	0
Капітал у дооцінках	305 071	261 047	207 574	-97 497
Додатковий капітал	151 097	151 097	151 097	0
Резервний капітал	834 900	890 389	953 033	118 133
Нерозподілений прибуток	10 542	14 145	7 865	-2 677
Усього власного капіталу	**1 312 335**	**1 327 403**	**1 330 294**	**17 959**
Відстрочені податкові зобов'язання	64 832	55 180	43 523	-21 309
Інші довгострокові зобов'язання	3 073	1 124	1 414	-1 659
Довгострокові забезпечення	13 068	18 839	20 851	7 783
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	**80 973**	**75 143**	**65 788**	**-15 185**
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2 392	37 193	969	-1 423
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12 796	9 444	9 745	-3 051
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 362	3 170	2 780	418
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1 518	1 684	1 684	166

продовження таблиці 2.3

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4 688	5 612	5 739	1 051
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1 870	682	978 821	976 951
Поточні забезпечення	43 811	45 621	62 145	18 334
Інші поточні зобов'язання	1 019	920	421	-598
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	**70 456**	**106 629**	**1 062 268**	**991 812**

Зростання власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років відбулося за рахунок: скорочення капіталу у дооцінках на 97 497 тис. грн., значне зростання резервного капіталу на 118 133 тис. грн., та скорочення нерозподіленого прибутку на 2 677 тис. грн. Поточні зобов’язання та забезпечення зросли на 991 812 тис. грн. Довгострокові зобов’язання та забезпечення скоротилися на 15 185 тис. грн.

Однією з ключових особливостей діяльності УДЦР є планування та розподіл радіочастотного спектру між різними користувачами, включаючи мобільних операторів, телерадіомовні компанії, державні органи та інші суб'єкти. Центр забезпечує ліцензування та моніторинг використання радіочастот, а також здійснює контроль за дотриманням умов ліцензій і технічних норм. УДЦР також активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як Міжнародний союз електрозв'язку (ITU), для гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та участі у глобальних процесах регулювання радіочастотного спектру.

Здійснимо аналіз результатів фінансової діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років (рисунок 2.1).

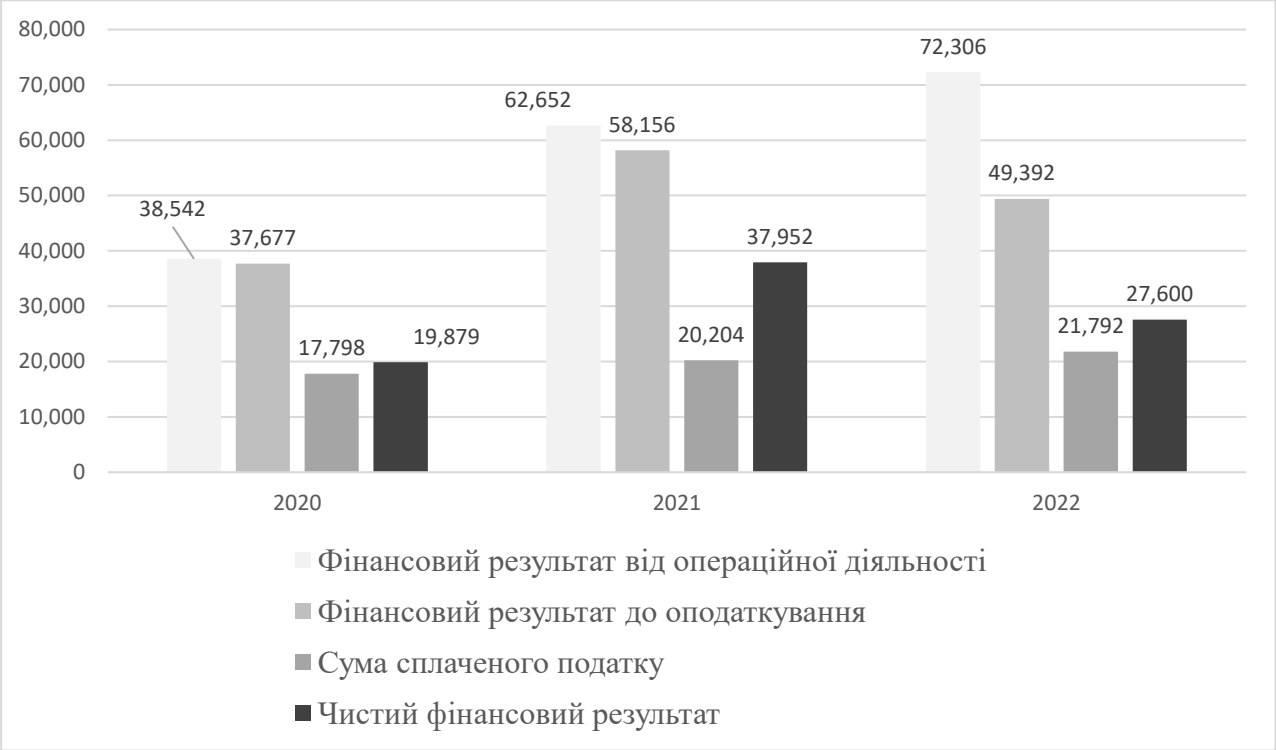


Рис. 2.1. Показники діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Джерело: сформовано автором за даними [12]

Чистий фінансовий результат державного підприємства збільшився за 2020-2022 роки на 33 764 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування збільшився на 11 715 тис. грн., а відповідно чистий прибуток підприємства збільшився на 7 721 тис. грн., і у 2022 році склав 27 600 тис. грн.

Особливість діяльності УДЦР полягає у забезпеченні радіочастотної сумісності та запобіганні радіозавад. Це включає технічний нагляд за роботою радіоелектронних засобів, виявлення та усунення радіозавад, а також надання рекомендацій щодо оптимального використання радіочастотного спектру. УДЦР також здійснює сертифікацію радіоелектронних засобів і забезпечує технічний контроль за їх відповідністю встановленим стандартам. Таким чином, діяльність УДЦР є важливою складовою забезпечення стабільної та безпечної роботи комунікаційних систем в Україні.

2.3. Оцінка ефективності управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР»

Особливістю надання послуг Українським державним центром радіочастот (УДЦР) є висока технологічність та спеціалізований характер виконуваних завдань. УДЦР відповідає за управління і регулювання радіочастотного спектру, що вимагає використання передових технологій і методів для моніторингу, аналізу та забезпечення безперебійної роботи радіоелектронних засобів. Зокрема, це включає ліцензування, сертифікацію обладнання, контроль за дотриманням технічних норм та запобігання радіозавад. Високий рівень технічної експертизи і спеціалізованого обладнання дозволяє УДЦР ефективно виконувати свої функції, забезпечуючи безпеку і стабільність радіочастотного середовища в Україні.

Ще однією важливою особливістю є орієнтація на міжнародні стандарти та співпраця з міжнародними організаціями, такими як Міжнародний союз електрозв'язку (ITU). Це забезпечує відповідність послуг УДЦР світовим нормам і сприяє гармонізації національних регулювань з глобальними вимогами. УДЦР активно бере участь у міжнародних конференціях та заходах, що дозволяє інтегрувати новітні практики та технології у свою діяльність. Такий підхід не лише підвищує якість надання послуг, але й сприяє розвитку телекомунікаційної інфраструктури країни, підтримуючи її конкурентоспроможність на світовій арені.

Основні види послуг та їх тарифні сітки відповідно до діяльності та потреб ринку державного підприємства «Український державний центр радіочастот» у 2023 році подано у таблиці 2.4. Основне його завдання покладено на моніторинг якості послуг мобільного зв’язку, що дозволяє забезпечувати прозоре використання мережі та контролювати діяльність операторів.

Таблиця 2.4.

Види та тарифи послуги ДП «УДЦР» у 2023 році [12]

Назва радіотехнології та одиниця виміру	**Тарифи без ПДВ (грн на місяць)**
Радіозвязок суднових станцій	12,1
Радіозвязок берегових станцій	28,6
Ультрахвильовий радіозвязок длямереж радіозвязку, що надається для телекомунікаційних послуг	118,3
Ультрахвильовий радіозвязок для мереж радіозвязку технологічних користувачів радіочастотного ресурсу	7,9
Аналоговий короткохвильовий зв'язок за потужності передавача до 100 Вт включно	8
Аналоговий короткохвильовий зв'язок за потужності передавача понад 100 Вт	9,8
Пейджинговий радіозвязок	118,3
Цифровий стільниковий радіозв'язок GSM-900, E-GSM, R-GSM, GSM-1800	181,3
Цифровий стільниковий радіозв'язок LTE-1800, LTE-2600	726
Цифровий стільниковий радіозв'язок мультистандартна базова станція (E-GSM/GSM-900, LTE-900, UMTS-900)	1328
Цифровий стільниковий радіозв'язок LTE-800, LTE-850, LTE-900, UMTS-900	788
Радіорелейний зв'язок у діапазоні частот до 17 ГГц включно	870
Радіорелейний зв'язок у діапазоні частот понад 17 ГГц	330
Звукове мовлення при потужності передавача понад 1,0 кВт	170,5
Телевізійне мовлення при потужності передавача понад 5,0 кВт	312
Промислові, наукові, медичні випромінювальні пристрої	22,5

Відповідно до отриманих від НКЕК Планових завдань, Департаментом вимірювання телекомунікаційних мереж у 2023 році виконано роботи з моніторингу якості послуг мобільного зв'язку шляхом здійснення драйв-тестів на території населених пунктів з мешканцями від 2 до 10 тис. осіб, автомобільних доріг між ними та на міжнародних дорогах України (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

Показники ефективності та якості надання послуг ДП «УДЦР» протягом 2022-2023 років [12]

Показники	**2022**	**2023**	**Відхилення**
Кількість областей на території яких здійснювався моніторинг	19	19	0
Кількість населених пунктів на території яких здійснювався моніторинг	976	1 191	215
Загальна протяжність маршруту моніторингу по населеним пунктам та автомобільним дорогам між ними, км.	97 927	156 402	58475
Кількість міжнародних доріг на яких здійснювався моніторинг	26	26	0
Загальна протяжність маршруту моніторингу по міжнародним дорогам, км	11 435	12 622	1187
Загальна кількість здійснених тестів у НП та на автомобільних дорогах між ними	81 748	130 430	48682
Загальна кількість здійснених тестів на міжнародних дорогах	8 894	10 252	1358
Кількість виконаних аналізів результатів моніторингу за проведеними драйв-тестами	54	144	90

Визначення якості наданих послуг державним підприємством згідно з Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних

комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК) базується на 8 основних показниках які:

- кількість областей на території яких здійснювався моніторинг протягом аналізованого періоду не змінилася і залишилася на рівні 19 областей;
- кількість населених пунктів на території яких здійснювався моніторинг зросла на 215 шт.;
- загальна протяжність маршруту моніторингу по населеним пунктам та автомобільним дорогам між ними зросла на 58 475 км;
- кількість міжнародних доріг на яких здійснювався моніторинг не змінилася протягом 2022-2023 років;
- загальна протяжність маршруту моніторингу по міжнародним дорогам збільшилася на 1 187 км.;
- загальна кількість здійснених тестів у НП та на автомобільних дорогах між ними зросла на 48 682;
- загальна кількість здійснених тестів на міжнародних дорогах зросла на 1 358;
- кількість виконаних аналізів результатів моніторингу за проведеними драйв-тестами зросли на 90.

За даними регулятора державне підприємство надає прозорі послуги, які є якісними та важливими, задовольняють потреби держави та економіки та приносять значні прибутки у звітному періоді. Також обсяги виконаних робіт зростає, збільшується кількість замовлень щодо забезпечення фінансового моніторингу послуг.

Як зазначають фахівці, відповідно до результатів драйв-тестів моніторингу якості у всіх постачальників електронних комунікаційних послуг більшість показників відповідають встановленим рівням, окрім показника «Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом встановлення з'єднання, для національних викликів Qввчз» (через перевищення часу встановлення з'єднання більш ніж 10 сек.) [12].

Також важливим є оцінка споживачів послуг, які дають оцінку напряму через сайт, що дає можливість сформувати оцінку якості послуг (рисунок 2.2)



Рис. 2.2. Показники задоволення якості послуг державного підприємства «УДЦР» у 2023 році, %

Джерело: сформовано автором за даними [12]

Український державний центр радіочастот (УДЦР) надає якісні послуги завдяки своїй високій технологічній базі, професійній експертизі та суворому дотриманню міжнародних стандартів. Використовуючи сучасне обладнання і передові методики, УДЦР забезпечує ефективне управління радіочастотним спектром, ліцензування, сертифікацію та моніторинг радіоелектронних засобів. Постійна співпраця з міжнародними організаціями та участь у глобальних проектах дозволяють інтегрувати найкращі світові практики у свою діяльність, що гарантує високий рівень задоволення потреб клієнтів та підтримку національної телекомунікаційної інфраструктури на конкурентоспроможному рівні.

2.4. Напрями удосконалення управління якістю послуг державного підприємства «УДЦР» в системі сучасного менеджменту

Розробка напрямів покращення якості послуг є критично важливою для будь-якого підприємства, оскільки забезпечує конкурентоспроможність та задоволення клієнтів. Постійне вдосконалення якості послуг дозволяє компанії не лише утримувати наявних клієнтів, але й залучати нових, створюючи позитивний імідж на ринку. В умовах зростаючої конкуренції, підприємства, що прагнуть до підвищення якості своїх послуг, мають значні переваги, оскільки клієнти все більше цінують високу якість та надійність.

Розробка напрямів покращення якості послуг також сприяє підвищенню внутрішньої ефективності компанії. Виявлення та усунення недоліків у процесах надання послуг дозволяє зменшити витрати, пов'язані з виправленням помилок і неефективним використанням ресурсів. Крім того, впровадження передових технологій і методик сприяє оптимізації роботи, підвищує продуктивність персоналу та забезпечує більш високу якість кінцевого продукту. Це створює умови для стійкого розвитку підприємства і забезпечує його фінансову стабільність.

Нарешті, розробка напрямів покращення якості послуг сприяє формуванню культури постійного вдосконалення всередині компанії. Залучення всіх співробітників до процесу покращення якості створює середовище, де кожен працівник відчуває свою відповідальність за результат і прагне до особистого та професійного зростання. Така культура стимулює інновації, підвищує мотивацію працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. В результаті, підприємство стає більш гнучким і адаптивним до змін на ринку, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Основними напрямами покращення якості послуг державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є ті, що подані на рисунку 2.3.

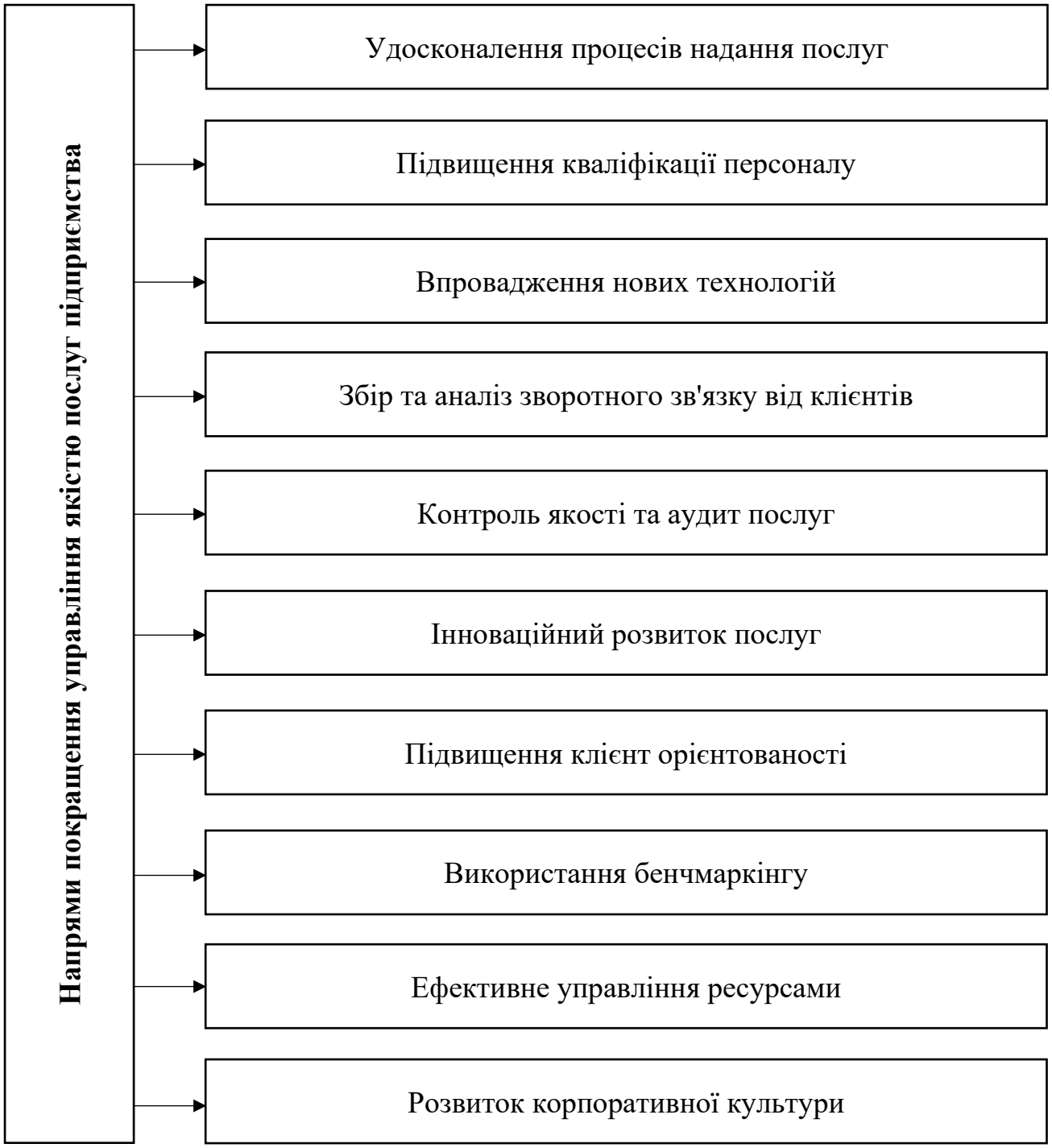


Рис. 2.4. Методи управління якістю послуг підприємствами

Джерело: власна розробка автора

Якщо досліджувати детальніше напрями покращення надання послуг державним підприємством «УДЦР» варто окремо зробити їхню характеристику та значимість для підприємства:

1. Вдосконалення процесів надання послуг: оптимізація існуючих процесів і процедур може значно підвищити ефективність та якість послуг. Впровадження стандартизованих методик та інструментів управління якістю допомагає уникнути помилок і знизити час обробки заявок. Постійний моніторинг та аналіз процесів дозволяють виявляти слабкі місця і оперативно вносити корективи.

2. Підвищення кваліфікації персоналу: регулярне навчання і підвищення кваліфікації співробітників є ключовим фактором для забезпечення високої якості послуг. Програми навчання повинні включати як технічні навички, так і м'які навички, такі як комунікація та робота з клієнтами. Інвестування в розвиток персоналу сприяє підвищенню мотивації та професійного зростання працівників.

3. Впровадження нових технологій: використання сучасних технологій може значно підвищити ефективність та якість послуг, що надаються. Автоматизація процесів, впровадження інформаційних систем та інноваційних рішень допомагають знизити ймовірність помилок і прискорити обробку даних. Постійне оновлення технічної бази дозволяє залишатися на передовій у сфері надання послуг.

4. Збір і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів: зворотний зв'язок від клієнтів є цінним джерелом інформації для покращення якості послуг. Регулярне проведення опитувань, анкетування та аналіз відгуків дозволяє виявляти проблемні зони та визначати напрями для вдосконалення. Врахування побажань і зауважень клієнтів сприяє підвищенню їх задоволеності і лояльності.

5. Контроль якості та аудит: регулярний внутрішній та зовнішній аудит допомагає оцінити відповідність процесів та послуг встановленим стандартам якості. Аудити дозволяють виявляти відхилення та оперативно вживати заходів для їх усунення. Постійний контроль якості забезпечує підтримання високих стандартів у роботі підприємства.

6. Інноваційний розвиток послуг: розробка та впровадження нових послуг, що відповідають сучасним вимогам ринку, є важливим напрямом покращення якості. Вивчення потреб клієнтів та аналіз ринкових тенденцій допомагають

створювати конкурентоспроможні та затребувані послуги. Інноваційний підхід сприяє підвищенню привабливості підприємства для клієнтів.

7. Підвищення клієнтоорієнтованості: орієнтація на потреби клієнтів та персоналізований підхід до обслуговування є важливими складовими покращення якості послуг. Розробка індивідуальних рішень для кожного клієнта підвищує рівень задоволеності та лояльності. Відкритість до спілкування і готовність враховувати побажання клієнтів зміцнює їх довіру до підприємства.

8. Ефективне управління ресурсами: раціональне використання ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та людські, є необхідним для забезпечення високої якості послуг. Впровадження систем управління ресурсами дозволяє оптимізувати витрати і підвищити продуктивність. Ефективне управління ресурсами сприяє стабільності та розвитку підприємства.

9. Розвиток корпоративної культури: формування корпоративної культури, орієнтованої на якість, є важливим елементом успішного покращення послуг. Заохочення ініціативності та відповідальності серед працівників сприяє підвищенню якості роботи. Спільні цінності та місія допомагають створити сприятливе робоче середовище для досягнення високих результатів.

10. Партнерство і співпраця: встановлення партнерських відносин з іншими організаціями та постачальниками дозволяє обмінюватися досвідом і впроваджувати найкращі практики. Співпраця з навчальними закладами, науковими установами та професійними асоціаціями сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку інновацій. Партнерство допомагає створювати синергію і забезпечувати високий рівень якості послуг.

Покращення якості послуг в Україні є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, підвищення задоволеності клієнтів та стимулювання економічного розвитку країни. В умовах глобалізації та інтеграції у світові ринки, високоякісні послуги стають ключовим фактором для залучення інвестицій, розвитку інновацій та підвищення рівня життя громадян. Постійне вдосконалення якості послуг сприяє зміцненню репутації українських компаній, підвищує їхню ефективність і дозволяє успішно

конкурувати на міжнародній арені. Таким чином, стратегічний підхід до покращення якості послуг є необхідним кроком для створення сприятливого бізнес-клімату та стійкого економічного зростання України.

Висновки до другого розділу

Дослідження діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» свідчить про те, що підприємство Український державний центр радіочастот (далі – УДЦР або Підприємство) є державним госпрозрахунковим підприємством, яке утворено відповідно до норм Закону України «Про радіочастотний ресурс України». УДЦР є унітарним комерційним державним підприємством. Уповноважений орган управління державним підприємством до 01.01.2022 року є Національна комісія, що здійснює державне регулювання в сфері зв'язку та інформатизації, а з 01.01.2022 року Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Уряд України може здійснювати вплив на Підприємство через Уповноважений орган управління.

Аналіз фінансового стану показав, необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн. Скорочення відбулася за рахунок зменшення обсягів довгострокової дебіторської заборгованості у структурі активів. Оборотні активи підприємства протягом 2020-2022 років зросли на 1 001 097 тис. грн., зміни відбулися за рахунок запасів та розмірів дебіторської заборгованість. Загальна сума активів підприємства зросла на 994 586 тис. грн.

Загальна сума власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років зросла на 17 959 тис. грн., за рахунок збільшення суми резервного капіталу, а розмір зареєстрованого (пайового) капіталу протягом проаналізованого періоду залишається без змін, підприємство не проводить додаткову емісію.

Запропоновано основні напрями покращення управління якістю послуг державного підприємства: вдосконалення процесів надання послуг, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій у діяльність та систему надання послуг, збір і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, контроль та аудит якості наданих послуг, інноваційний розвиток послуг відповідно до потреб клієнтів, підвищення клієнт орієнтованості, ефективне управління власними фінансовими ресурсами, розвиток корпоративної культури, партнерство і співпраця на різних рівнях.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичні та практичні дослідження особливостей управління якістю послуг в системі сучасного менеджменту підприємства. Дослідження показали, що сутність якості послуг підприємства полягає в здатності задовольняти та перевищувати очікування клієнтів через ефективне виконання всіх етапів надання послуг. Якість послуг охоплює такі аспекти, як надійність, швидкість, доступність, ввічливість персоналу, компетентність, а також здатність реагувати на індивідуальні потреби клієнтів. Це означає, що підприємство повинно не тільки виконувати обіцяне, але й демонструвати постійну готовність до вдосконалення та інновацій. У сучасному конкурентному середовищі якість послуг стає ключовим фактором, що визначає лояльність клієнтів та успішність бізнесу.

Дослідження факторів, що впливають на якість послуг на підприємстві можна поділити на зовнішні та внутрішні. Найбільше вплив на якість мають внутрішні фактори, а саме: кваліфікація та компетентність кадрів, працівників та технічне оснащення підприємства новим устаткуванням, технікою, тощо.

Визначено, що оцінка якості є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони у процесах надання послуг або виробництва продукції. Регулярна оцінка якості допомагає підприємству забезпечувати відповідність своїх послуг стандартам і очікуванням клієнтів, що є ключовим фактором для підтримання лояльності клієнтів та залучення нових споживачів. Вона також дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у вимогах клієнтів і ринку, вчасно вносячи необхідні корективи у свої процеси.

Аналіз дослідження діяльності підприємства свідчить, що Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) – це підприємство що в першу чергу перебуває у сфері регулятора органу – Національної комісії, яка в першу чергу здійснює державне регулювання у сфері

електронних комунікацій, надання послуг поштового зв’язку та радіочастотного спектра.

Запорукою високих досягнень та значного успіху Державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є згуртована робота професійної команди фахівців високої кваліфікації різного спрямування. Кожен фахівець Підприємства відіграє вагоме значення та вносить значну частку у спільну справу.

За вагомий внесок у забезпечені розвитку галузі зв’язку та високі виробничі досягнення трудовий колектив неодноразово нагороджувався на державному рівні різноманітними грамотами та подяками, а багатьом працівникам підприємства було присвоєно почесні звання.

Аналіз фінансового стану підприємства свідчить, що необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн. Оборотні активи підприємства протягом 2020-2022 років зросли на 1 001 097 тис. грн., необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття підприємства скоротилися на 5 тис. грн., сума власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років зросла на 17 959 тис. грн. Довгострокові зобов’язання та забезпечення протягом 2020-2022 років державного підприємства «Український державний центр радіочастот» скоротилися на 15 185 тис. грн. за рахунок відстрочених податкових зобов’язань. Поточні зобов’язання та забезпечення протягом аналізованого періоду зросли на 991 812 тис. грн.

Чистий фінансовий результат державного підприємства збільшився за 2020-2022 роки на 33 764 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування збільшився на 11 715 тис. грн., чистий прибуток підприємства збільшився на 7 721 тис. грн., і у 2022 році склав 27 600 тис. грн.

Оцінка якості надання послуг свідчить, що за даними регулятора державне підприємство надає прозорі послуги, які є якісними та важливими, задовольняють потреби держави та економіки та приносять значні прибутки у звітному періоді. Також обсяги виконаних робіт зростає, збільшується кількість замовлень щодо забезпечення фінансового моніторингу послуг.

Запропоновано основні напрями покращення управління якістю послуг державного підприємства: вдосконалення процесів надання послуг, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій у діяльність та систему надання послуг, збір і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, контроль та аудит якості наданих послуг, інноваційний розвиток послуг відповідно до потреб клієнтів, підвищення клієнт орієнтованості, ефективне управління власними фінансовими ресурсами, розвиток корпоративної культури, партнерство і співпраця на різних рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бас Ю. В., Вишневський С. С. Механізм управління якістю продукції на підприємстві. *Наука й економіка*. 2015. Випуск 1. С. 56-61.
2. Безродна С. М. Управління якістю : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук». 2017. 174 с.
3. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг: навчальний посібник. Харків : ХТЕІ. 2015. 222 с.
4. Бойченко М. В., Іванова М. І., Кудрявцева Н. В. Сучасні підходи до управління якістю на підприємстві . *Економічний простір*. 2014. № 89. С. 150-158.
5. Варава Л. Формування ефективних систем управління якістю залізорудної продукції на гірничодобувних підприємствах URL: http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf. (дата звернення 19.03.2024).
6. Гоменюк О.І. Якість продукції як економічна категорія забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки.* 2012. № 4(62). С.286-289.
7. Горачук В. В. ДСТУ ISO 9001:2009: інформаційна модель системи управління якістю. *Медична інформатика та інженерія*. 2016. № 1. С. 62-64.
8. Горшков Л. Інтегровані системи менеджменту для стійкого розвитку підприємств URL: http://ecoj.dea.gov.ua/wpcontent/uploads/2013/02/ gorshkov.pdf. (дата звернення 02.05.2024).
9. Гришко О. А. Мотиваційний механізм управління якістю праці персоналу підприємства залізничного транспорту: методичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 124-133.
10. 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.

11. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного менеджменту. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*. 2015. Вип. 46. С. 16–25.
12. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: https://www.ucrf.gov.ua/ (дата звернення: 04.04.2024)
13. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: https://m.tntu.edu.ua/storage/pages/ (дата звернення 11.04.2024).
14. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: https://snu.edu.ua/wp-content/uploads/ (дата звернення 12.04.2024)
15. Зимовець Г.О. Підходи до створення системи управління якістю промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 1. 33-38 с.
16. Ізотов С. О., Скорик Л. В. Розробка та впровадження системи управління в області промислової безпеки і охорони праці. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2013. Випуск 4 (5). С. 46-51
17. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. К: Наукова думка. 2013.145 с.
18. Косянчук Т. Ф., Майорова Н. І. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції на засадах сучасних принципів управління якістю. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3.Т. 3. С.51-56.
19. Кузьменко М. М., Богацька Н. М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С.57-65.
20. Лазько І. В. Формування системи управління якістю в проектах з використанням гнучких модулів. *Вісник Технологій та науки*. 2014. № 5(2). С. 52-57.

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. Мартинюк О. А., Курдибанська Н. Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 6. С. 75-79.
23. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 189-193.
24. Мина Ж. В., Пелещишин О. П., Ярка У.Б. Інтеграція міжнародних стандартів управління якістю у загальну систему документообігу вищого навчального закладу. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Випуск 25. С. 144-150.
25. Мишко О. Інноваційний підхід до вдосконалення системи управління якістю на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 39-44.
26. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах: монографія. Вінниця : УНІВЕР. 2005. 137 с.
27. Надобних О. О., Богацька Н. М. Якість продукції як один з найважливіших критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 11. С. 86–89.
28. Одайник С. Ф. Оцінювання ефективності управління якістю загальної середньої освіти в регіоні. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 7. С. 42-45.
29. Панкова Л. І. Проблемні аспекти формування ефективної моделі управління якістю життя населення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 249-256.
30. Попович Т., Галько Л. Ідентифікація та управління ризиками в процесі впровадження системи управління якістю в організації. *Актуальні*

проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Тернопіль, 17 квіт. 2019 р.). С. 193– 197.

31. Попович Т.М. Управління якістю: навчальний посібник Тернопіль. Крок. 2013. 320 с. 85.
32. Про захист прав споживачів Закон України від 12.05.1991 № 1023- 12. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення 29.04.2024).
33. Про стандартизацію. Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text (дата звернення 28.04.2024).
34. Серенков П.С. Сертифікація в Україні: нормативні акти та інші документи. Київ: Основи. 2020. 416 с.
35. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 24 с.
36. Сімченко Н. О. Мохонько Г. А. Впровадження систем управління якістю на підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації.* 2012. № 1. С.45-51.
37. Смерницький Д. В. Забезпечення управління якістю відповідно до стандартів серії ISO при розробці та виготовленні науково-технічної продукції: правове регулювання. *Криміналістичний вісник*. 2016. № 1. С. 22- 30.
38. Станкевич І. В. Моніторинг та вимірювання процесів в системі управління якістю освітніх організацій. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 222- 230.
39. Степаненко Т. О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Випуск 3. С. 146-150.
40. Тарасова О. В. Левицька О. Т. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*. 2017. № 1. С. 24-27. 57.

41. 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.
42. Ткаченко А. М., Іванова М. І. Використання статистичних методів управління якістю в логістичному процесі. Траєкторія науки. 2016. Т. 2. № 4. С. 109-126.
43. Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. С. 69-73.
44. Черкасов А. В. Аналіз стандартів та міжнародного досвіду управління якістю життя населення. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2012. Випуск 11. С.219-225.

ДОДАТКИ