

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління якістю та конкурентоспроможністю послуг
керуючої компанії»**

Виконавець

студент факультету менеджменту обліку та
інформаційних технологій

Миколюк Андрій Вячеславович

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш О. С.

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та класифікація послуг як об'єкта управління	5
1.2. Особливості послуг житлово-комунального господарства	9
1.3. Оцінювання якості послуг керуючої компанії	13
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ"	20
2.1. Аналіз ринку послуг з експлуатації та обслуговування житлового фонду	20
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"	22
2.3. Оцінювання якості та конкурентоспроможності послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"	38
2.4. Розробка заходів з управління якістю ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»	51
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність. Одним із найважливіших аспектів діяльності підприємств житлово-комунального господарства є організація ефективного управління якістю та підвищення конкурентоспроможності послуг. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку управління нерухомістю якість обслуговування стає лише чинником утримання клієнтів, а й основою стабільного розвитку підприємства.

Надання якісних, своєчасних і прозорих послуг створює передумови для зміцнення позицій компанії на ринку, розширення її клієнтської бази та підвищення прибутковості. Висока якість послуг знижує витрати на усунення недоліків та підвищує ефективність використання ресурсів. Актуальність теми обумовлена необхідністю управління якістю як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності у сфері житлово-комунального господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю та прикладне застосування отриманих результатів у процесі розробки заходів з посилення конкурентоспроможності послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи управління якістю та конкурентоспроможністю послуг підприємства
2. Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"
3. Провести аналіз ринку послуг з експлуатації та обслуговування житлового фонду
4. Оцінити якість та конкурентоспроможність послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

5. Розробити заходи з управління якістю та конкурентоспроможністю послуг. Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

Предметом дослідження є процес управління якістю та конкурентоспроможністю послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що сформульовані в роботі висновки та пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія" для реалізації проекту з модернізації обладнання з метою підвищення якості та конкурентоспроможності послуг на ринку експлуатації та обслуговування житлового фонду.

Методи досліджень, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод систематизації - для встановлення класифікаційних підходів до критеріїв оцінювання якості; матриця можливостей і загроз - для визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств галузі; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства, для дослідження ефективності реалізації запропонованих заходів. Діаграма Парето – оцінювання чинників досліджуваної проблеми, ABC – аналіз – для ранжування чинників проблеми. FMEA-аналіз – дослідження збоїв процесу постачання гарячої води.

Інформаційну базу дослідження склали звітність ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія", законодавчі і нормативні акти України. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, дані органів державної статистики. При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація послуг як об'єкта управління

У сучасних умовах послуги відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку держави, забезпечуючи задоволення широкого спектра потреб населення та підприємств. Їхня роль особливо зростає в умовах переходу до постіндустріального суспільства, де сфера послуг перетворюється на домінантний сектор економіки. Вивчення сутності послуги як економічної категорії дозволяє глибше зрозуміти її характерні ознаки, властивості та форми прояву. Різноманіття видів і форм послуг зумовлює необхідність їх систематизації. З огляду на це розглянемо основні підходи до визначення поняття послуги та її класифікації.

Наприкінці XX — на початку XXI століття сфера послуг стала одним із ключових чинників економічного розвитку, посідаючи дедалі більшу частку не лише у структурі національних, а й глобальних економік [3, с. 86-87].

Коюда В. О. акцентує увагу на тому, що домінування послуг у сучасному суспільстві вважається головною ознакою постіндустріального етапу розвитку [27, с. 475]. Відомий американський соціолог Деніел Белл описав значення сфери послуг у постіндустріальному суспільстві, поділивши її розвиток на три основні стадії:

Перша стадія — виникнення послуг як наслідок розвитку промисловості. Для забезпечення її ефективного функціонування зростає потреба у транспорті, логістиці та інших супровідних сервісах, що сприяють просуванню продукції.

Друга стадія — із зростанням чисельності населення та масовим споживанням розширюється сфера розподілу товарів (оптова та роздрібна торгівля), зростає роль фінансового сектору, операцій з нерухомістю та страхування.

Третя стадія — підвищення рівня доходів спричиняє перерозподіл витрат: частка видатків на продукти харчування знижується, тоді як

зростають витрати на товари тривалого користування, предмети розкоші, відпочинок тощо. Зростає попит на високотехнологічні товари, професійну кваліфікацію, а доступ до вищої освіти стає необхідною умовою входження у постіндустріальне суспільство. Водночас провідними професіями стають науковці та викладачі.

Труш Ю. Л. у власному дослідженні зазначає, що окрему складність у визначенні терміна «послуга» як соціально-економічної категорії зумовлює низка чинників. По-перше, третинний сектор охоплює все, що не належить до сільського господарства чи промисловості. По-друге, офіційна статистика об'єднує численні різнопланові дії в одну економічну категорію. По-третє, сама природа послуг є гнучкою — межі їх визначення постійно змінюються. Нарешті, послуги включають широкий спектр діяльності, спрямованої на різні об'єкти [48, с. 47-51].

На думку Жорняк А. В., послуга є формою прояву особливої споживчої цінності праці, адже її користь полягає не у матеріальному об'єкті, а в самій діяльності. Послуга реалізується як робота, спрямована на об'єкт або людину. Її головна особливість полягає не у зміні фізичних властивостей речовини, а у створенні умов для виробництва та забезпечення нормального життєвого функціонування людини [11, с. 120-129].

Послуга не створює споживчої вартості у матеріальній формі, натомість забезпечує корисний ефект, який не існує як окремий предмет. Вона — специфічний продукт праці, який є здебільшого неосяжним, не забезпечує набуття права власності, а його вартість виражається у корисності результату. Послуги задовольняють особисті потреби людини та несуть у собі фізичні, інтелектуальні й соціальні цінності. Послугу можна трактувати як вигоду або цінність, яку несе товар. У межах маркетингового підходу споживач купує не сам товар, а користь, яку той приносить. Саме ця вигода й є послугою. Наприклад, житловий фонд формує постійний потік послуг, а попит на житло залежить від характеристик, таких як кількість кімнат, наявність санвузлів, гаражів, близькість до транспорту чи роботи, наявність

соціальної інфраструктури — всі ці ознаки впливають на сприйняття цінності житла.

Щуковська О. М. визначає основне призначення послуги як товару — задовольнити потреби споживача. Головна її відмінність від фізичного товару полягає в тому, що послуга — це завжди процес, в якому обов’язково беруть участь люди. Послуга передбачає вчинення дій та передачу цінностей однією особою на користь іншої [54, с. 220-225].

Тур О. Т. розглядає послугу як «дію, що приносить користь або допомогу іншому» [50, с. 41-45].

Попри стрімкий розвиток сфери послуг, досі не існує загальновизнаного визначення цього поняття. Проте багато науковців пропонують близькі за змістом формулювання. Наприклад, К. Маркс описував послугу як особливу споживчу вартість, що створюється трудом, який не набуває речової форми, а діє як активність. Ф. Котлер вважає послугою будь-яку дію чи вигоду, яку одна сторона може запропонувати іншій, і яка здебільшого є неосяжною та не передбачає передачу права власності. А. П. Челенков трактує послугу як узгоджений процес взаємодії між ринковими суб’єктами з метою створення або відтворення можливостей отримання цінностей.

На відміну від інших ринків, ринок послуг має дві ключові особливості: по-перше, послуга не існує до моменту її надання, що ускладнює її оцінку наперед; по-друге, високий рівень невизначеності в процесі надання послуг створює складнощі для клієнта і продавця.

Дослідники, які вивчають природу послуг, відзначають їх спільні риси — перш за все, неосяжність та невидимість, які є основними характеристиками. У журналі «The Economist» цю особливість передано образно: «Послуги — це те, що можна купити або продати, але не можна впустити собі на ноги» [54, с. 220; 55, с. 62].

Яковенко Р. В. залежно від функціонального призначення виділяє наступні види послуг:

1. Інтелектуальні послуги, до яких належать освіта, культура та мистецтво.

2. Послуги, пов'язані зі збереженням і підтримкою здоров'я — медичне обслуговування, фізична культура, спорт і заклади відпочинку.

3. Комерційні послуги, зокрема торгівля та громадське харчування.

4. Послуги для задоволення побутових потреб населення, включаючи житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування, транспорт і зв'язок [55, с. 62-64].

З огляду на трудові витрати, розрізняють матеріальні та нематеріальні (чисті) послуги. Матеріальні послуги пов'язані з витратами праці, що спрямована на обмін, розподіл або споживання вже готових продуктів. Нематеріальні — це такі послуги, результат яких не має матеріальної форми, однак створює корисний ефект.

Жорняк А. В. у власному дослідженні виділяє як різновид економічних благ, наступні види послуги:

1. За характером виробництва: матеріальні (наприклад, постачання електроенергії чи води) та нематеріальні (як-от прибирання територій або обслуговування будівель).

2. За формою споживання: індивідуальні, змішані (для обмежених груп населення — наприклад, мешканців окремого мікрорайону) та колективні.

3. За умовами надання: платні (економічні) та безкоштовні (вільні).

4. За способом доступу до споживача: житлові й комунальні послуги [11, с. 120-129].

Визнання послуг як окремого об'єкта цивільного права зумовило включення до Цивільного кодексу РФ нового виду договору — договору про надання послуг за винагороду. Хоча термін «послуга» досі не має єдиного правового визначення, цивільне право виділяє її ключові риси:

- неможливість представити результат послуги у матеріальній формі;

- відсутність гарантії досягнення результату з боку виконавця.

Класифікація послуг дозволяє глибше зрозуміти їхню сутність, окреслити особливості кожного виду та визначити специфіку взаємодії на ринку. Очевидно, що існують різні підходи до класифікації, але головними критеріями залишаються напрямок дії послуги (на кого або на що вона спрямована) та її осяжність.

Зростання ролі сфери послуг в економіці стимулювало необхідність її ґрунтовного дослідження. Огляд існуючих підходів до класифікації демонструє багатогранність економічної та правової природи послуг.

1.2. Особливості послуг житлово-комунального господарства

Галузь житлово-комунального господарства має суттєві відмінності, що зумовлюють особливості її розвитку та управління. Основними критеріями порівняння виступають характер продукту, структура споживачів, джерела постачання, чинники якості та організаційна специфіка. Аналіз цих характеристик дозволяє краще зрозуміти специфіку функціонування кожної з галузей у ринкових умовах.

Таблиця 1.1

Особливості послуг житлово-комунального господарства, відмінність від продукції промисловості

Критерії порівняння	Галузь ЖКГ	Промисловість
Продукт галузі	Послуги для населення	Товари
Споживачі	Все населення країни, регіону, міста	Споживачі певного виду продукції
Постачальники послуг	Переважно галузеві монополісти	Суміжні галузі промисловості
Якість продукції/послуг	Залежить від рівня доходів населення	Залежить від існуючих і застосовуваних технологій
Провідна організаційна роль	Належить органам державної влади	Належить великим компаніям
Перспективи розвитку, географія кластеру	Лише внутрішній ринок регіону, країни	Як внутрішній, так і зовнішній ринки

Куш О. Є. розглядає комунальну послугу — як сукупність дій, спрямованих на задоволення життєвих потреб мешканців, відповідно до вимог законодавства, стандартів якості та технічних умов, а також із урахуванням соціальної важливості цієї послуги [24, с. 99-105]. Послуги ЖКГ мають чотири базові характеристики: неосяжність, нерозривність виробництва і споживання, змінність якості та неможливість зберігання.

Крім цього, для сфери житлово-комунальних послуг характерні такі особливості, як обслуговування значної кількості споживачів у межах територіальної громади, координація роботи кількох організацій (водоканали, теплокомуненерго, енергопостачальні компанії тощо), кожна з яких має власні технологічні та комерційні підходи до надання послуг. Важливим аспектом є територіальна прив'язка споживача до конкретного місця надання послуг (будинок, квартира, мікрорайон), що обмежує можливість вільного вибору постачальника.

Луцик С.М. розглядає додаткові виклики у сфері ЖКГ пов'язані з сезонністю (особливо для теплопостачання), а також із впливом зовнішніх факторів, таких як стан інфраструктури, енергетичні кризи, воєнні дії, коливання тарифів і державне регулювання. Ці особливості безпосередньо впливають на ефективність діяльності керуючих компаній, які повинні адаптуватися до мінливого середовища, забезпечуючи безперервність, якість і доступність житлово-комунальних послуг [29, с. 125].

Таблиця 1.2

Особливості послуг житлово-комунального господарства (ЖКГ)

Відмінна характеристика	Зміст характеристики	Специфіка управління організаціями у сфері ЖКГ
Неосяжність послуги	Неможливо побачити, зберегти чи оцінити комунальні послуги до моменту їх отримання (наприклад, тепло, вода, обслуговування будинку)	Для підвищення довіри споживачів необхідно активізувати інформаційну політику: звітність про виконані роботи, візуалізація результатів (фото ремонтів, графіки постачання тощо), підкреслення користі послуги

Відмінна характеристика	Зміст характеристики	Специфіка управління організаціями у сфері ЖКГ
Нерозривність виробництва і споживання	Комунальні послуги надаються одночасно з їх споживанням — вода, опалення, електроенергія надходять у реальному часі	Важливе значення має своєчасне реагування на звернення мешканців, якість обслуговування та поведінка персоналу (диспетчерів, майстрів, контролерів)
Змінність якості	Якість послуг може залежати від людського фактору, технічного стану мереж і устаткування	Необхідно впроваджувати стандарти якості, інструкції, проводити навчання персоналу та організовувати внутрішній контроль якості послуг
Нездатність до зберігання	Неможливо «запасати» або «відкласти» комунальну послугу — вода чи тепло подаються безперервно	Важливо налагодити попереднє планування навантаження на мережі, диференціювати тарифи за обсягом споживання, запроваджувати системи обліку та диспетчеризації для рівномірного розподілу ресурсів

Аналіз наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про те, що в сфері житлово-комунального господарства якість послуг розглядається як відповідність наданих споживачеві послуг його очікуванням, реальним потребам, чинним стандартам і нормативам.

Процак К.В. зазначає, що однією з найважливіших груп послуг і водночас однією з найбільш проблемних сфер життєзабезпечення є послуги житлово-комунального господарства (далі — послуги ЖКГ), що орієнтовані насамперед на задоволення потреб населення у створенні комфортних умов проживання. Процес виробництва та надання таких послуг є надзвичайно складним, оскільки поєднує елементи як ринкового, так і неринкового підходів до організації сервісу [37, с. 150-155].

Шапочка М. К., Несторенко Т. В. зазначають, що поняття «послуги життєзабезпечення у сфері ЖКГ» є ширшим за традиційне визначення «послуги ЖКГ», що використовується в Україні. Основна відмінність полягає не лише у номенклатурі послуг, а й у тому, що послуги життєзабезпечення більшою мірою спрямовані на забезпечення високих

стандартів житлових умов та підтримку професійної діяльності громадян [53, с. 99].

Отже, використання терміна «послуги життєзабезпечення населення» краще відображає суспільну цінність цього виду сервісу. Для підвищення ефективності процесу надання таких послуг необхідно розвивати окрему спеціалізовану інфраструктуру — інфраструктуру життєзабезпечення населення.

Таблиця 1.3

Порівняння послуг життєзабезпечення та послуг ЖКГ

Ознака	Послуги життєзабезпечення у сфері ЖКГ	Послуги ЖКГ
Матеріальність	Матеріальні та нематеріальні	Матеріальні
Мета	Створення сприятливих умов проживання та праці для населення	Задоволення потреб населення в послугах ЖКГ
Рівень соціальності	Високий рівень соціальності	Низький рівень соціальності
Якість послуг	Висока якість послуг	Якість послуг може бути низькою
Доступність	Висока (весь комплекс послуг має бути доступним для населення)	Середня (деякі послуги можуть бути недоступними для окремих споживачів)
Інноваційність	Обов'язкове застосування високих технологій при виробництві послуг	Необов'язкове застосування високих технологій при виробництві послуг
Урахування регіональної специфіки	Регіональний характер послуг	Уніфікований характер послуг
Номенклатура послуг	Відкрита	Закрита
Альтернативність	Можлива	Відсутня

Джерело: [29,30,37,]

У сфері ЖКГ поняття «якість комунальних послуг» передбачає:

- Виявлення потреб споживачів з метою подальшого їх задоволення. Управляюча компанія повинна постійно проводити моніторинг очікувань мешканців (через звернення, опитування, особисті кабінети) та надавати послуги відповідно до актуальних запитів;

- Належне надання послуг, що задовольняють потреби населення. Для цього важливо мати в штаті кваліфікований персонал (сантехніки, електрики, диспетчери), здатний оперативно та професійно реагувати на запити мешканців, забезпечуючи комфорт і безпеку;

- Постійне вдосконалення якості обслуговування. Це включає модернізацію технічних засобів, впровадження новітніх технологій (наприклад, «розумні будинки», онлайн-оплата), підвищення стандартів та контроль за якістю виконання робіт.

У структурі якості комунальної послуги виділяють три ключові компоненти:

- Базова якість — це мінімальний обсяг вимог, яких має дотримуватися постачальник послуг відповідно до договорів і державних норм (наявність води, тепла, електропостачання тощо);

- Очікувана якість — включає технічні та функціональні характеристики, заявлені керуючою компанією або вказані в інформаційних матеріалах (наприклад, терміни реагування, комфорт обслуговування, онлайн-доступ до інформації);

- Бажана якість — це додаткові переваги, яких споживач не очікує, але які приємно вражають (наприклад, своєчасне прибирання прибудинкової території, встановлення датчиків руху в під'їздах, відкритий звіт про витрати коштів).

Під час вибору або оцінки якості роботи керуючої компанії споживачі орієнтуються на загальну репутацію на ринку, рейтинги, відгуки мешканців та власні попередні враження. Мешканці часто формують очікувану модель поведінки комунального підприємства, що ґрунтується як на досвіді, так і на суспільних уявленнях про «належну якість» обслуговування.

1.3. Оцінювання якості послуг керуючої компанії

Якість обслуговування безпосередньо впливає на рівень задоволеності мешканців, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність

компанії на ринку послуг. З огляду на підвищення вимог споживачів і зростання ролі стандартизації у сфері ЖКГ, об'єктивне оцінювання стає необхідною умовою вдосконалення управлінських процесів. У межах цієї теми розглядаються основні підходи до визначення якості комунальних послуг, критерії оцінювання та методи удосконалення діяльності керуючих компаній.

Як зазначає Лебединець В. О. існування людини вже неможливо уявити без задоволення базових потреб у харчуванні, одязі, житлі та безпеці. Нужда — це відчуття нестачі чогось важливого. У процесі розвитку людина починає прагнути до володіння тим, що є у її оточенні, що формує потребу в певних об'єктах чи послугах. Те, що здатне задовольнити цю потребу, називається споживчою потребою. Однак лише ті потреби, які відповідають суспільним нормам і за які споживач готовий заплатити, перетворюються на реальний платоспроможний попит [20, с. 11-18].

На ринку житлово-комунальних послуг (ЖКП) попит формується як сукупність бажань споживачів отримати певний рівень сервісу, комфорт і якість обслуговування. Продуктом на цьому ринку виступає послуга керуючої компанії, яка має відповідати очікуванням клієнтів. Умови взаємодії між пропозицією і попитом визначають ринкову ситуацію: коли пропозиція послуг перевищує попит, формується "ринок споживача", де мешканці мають можливість обирати серед кількох компаній. У зворотному випадку — "ринок продавця" — керуючі компанії диктують свої умови.

Ефективність менеджменту житлово-комунальних послуг (ЖКП) визначається сукупністю показників: рівнем забезпечення споживачів якісними послугами, рівнем витрат на їх надання та ефективністю використання резервів управління. Розглядаючи менеджмент ЖКП як процес, його кінцева ефективність оцінюється за співвідношенням рівня обслуговування кінцевих споживачів, закріплених за певною керуючою компанією (КК), та витрат на реалізацію послуг.

Перший показник характеризує якісну сторону діяльності КК — здатність стабільно забезпечувати споживачів необхідними послугами, а другий — економічність процесу управління. Для об'єктивного оцінювання якості управління слід застосовувати кількісні показники, що враховують відхилення від реальних потреб споживачів.

У свою чергу, економічність менеджменту визначається питомими витратами на надання послуг. Однак надмірне прагнення мінімізувати відхилення за будь-яку ціну може призвести до зростання вартості послуг, що суперечить принципам ефективності. Тому важливо встановлювати нормативи якості та економічності на основі експертних оцінок.

Процак К. В. у дослідженні доводить, що ефективність роботи керуючої компанії залежить від професіоналізму її фахівців та вмілого управління їхнім ресурсом. Для виявлення впливу управлінських чинників пропонується застосовувати коефіцієнти використання резервів та зниження витрат, що дають змогу об'єктивно оцінити якість менеджменту незалежно від зовнішніх факторів [37].

Аналіз ефективності менеджменту керуючої компанії також дозволяє оцінити конкурентоспроможність послуг. Вона складається з конкурентоспроможності безпосередньо управлінських дій та конкурентоспроможності закуплених послуг у зовнішніх постачальників.

У сфері ЖКГ конкурентоспроможність послуг залежить не лише від їх ціни та якості, але й від доступності для споживача у потрібний час. Якість послуг оцінюється за відповідністю стандартам, технічним умовам та нормам безпеки.

Ключові критерії оцінювання включають:

- забезпечення безпеки експлуатації (відсутність аварій, поломок, небезпечних ситуацій);
- якість ремонтних робіт (коефіцієнт повторних ремонтів);
- економічну ефективність послуг (сукупні витрати на проектування, ремонт і матеріали);

- маркетингові параметри (рівень обслуговування клієнтів, наявність сервісної підтримки, швидкість реагування на запити).

Конкурентоспроможність також визначається маркетинговими показниками: швидкістю виходу на ринок, середнім обсягом послуг, наявністю call-центрів, якістю роботи з клієнтами[42].

Рівень професійної підготовки персоналу є критичним фактором конкурентоспроможності. Для ефективного надання ЖКП необхідна цілеспрямована підготовка менеджерів та сервісних інженерів відповідно до сучасних вимог ринку.

Конкурентоспроможність послуг ЖКГ визначається сталим попитом на ринку при економічно ефективній діяльності постачальників. На основі комплексних оцінок за якістю, економічними й маркетинговими параметрами формується загальний критерій конкурентоспроможності.

Цивілізований ринок ЖКП передбачає можливість прозорого відбору партнерів без корупційних ризиків, що забезпечує високу якість послуг і сприяє розвитку сфери житлово-комунального господарства в інтересах споживачів.

Традиційний адміністративний підхід до оцінки якості, орієнтований на 100% усунення дефектів, сьогодні поступається місцем **економічному підходу**, який пов'язує якість послуг із оптимальними витратами на їх забезпечення. Це означає, що якість комунальних послуг має досягатися на рівні, який економічно доцільний для підприємства і привабливий для споживача.

Досвід передових компаній показує, що основою успіху є орієнтація всієї діяльності на задоволення існуючих і прогнозованих потреб клієнтів. Саме якість, яка відповідає очікуванням мешканців, стає головним фактором конкурентоспроможності керуючої компанії. Сучасний ринок вимагає постійної перевірки відповідності послуг запитам споживачів через конкуренцію і маркетингові дослідження.

У сфері житлово-комунальних послуг якість має багатовимірний характер і формується під впливом економічних законів:

- попиту та пропозиції;
- зростаючих витрат і зменшення доходності;
- ефекту масштабу виробництва;
- ефекту досвіду;
- економії часу;
- конкуренції тощо [9, с. 97-104].

Функціонування керуючих компаній у межах життєвого циклу підприємства визначається також статичними (пропорційність, композиція, онтогенез) і динамічними (синергія, інформованість, самозбереження) економічними законами.

На перетині всіх цих законів утворюється **поле якості**, яке визначає: постійне удосконалення якості послуг є об'єктивною закономірністю розвитку ринку ЖКП. Безперервне підвищення якості стає стратегічним напрямом еволюції керуючих компаній, ринку комунальних послуг.

Аналіз публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів дозволяє зробити висновок, що в галузі житлово-комунального господарства (ЖКГ) для оцінки діяльності керуючих компаній різних саморегулювальних організацій (СРО) були розроблені діюча, нормативна та еталонна моделі управління комунальними послугами. Ці моделі дають змогу порівнювати компанії однієї спеціалізації за показниками ефективності їх роботи.

Діюча модель управління ЖКГ — це фактична організація процесів виробництва та надання комунальних послуг на основі існуючих структур і практик.

Еталонна модель управління ЖКГ — це найбільш досконала організаційна модель, яка відповідає об'єктивним законам розвитку господарських систем і найкращим чином сприяє досягненню суспільних цілей.

Нормативна модель управління ЖКГ — офіційно закріплена структура управління, що виступає зразком стійкої форми організації виробництва та надання комунальних послуг на певному етапі розвитку місцевого самоврядування.

На прикладі однієї з моделей представлено оцінку факторів ефективності керуючих компаній у рамках нормативної моделі управління. У моделі кожен вектор у межах кола відображає встановлені норми для конкретної послуги, що у сукупності утворює образ "ідеальних норм" еталонної моделі.

Серед послуг розглядаються: обслуговування будівель і споруд; прибирання під'їздів та прибудинкової території; протипожежні заходи; збирання і вивезення побутових відходів; монтаж, налаштування та ремонт лічильників теплової енергії й води; обслуговування систем тепlopостачання й гарячого водопостачання; перевірка та регулювання систем опалення, вентиляції та кондиціонування; нагляд за технічним станом житлового фонду; благоустрій прилеглих територій [28, с. 160-167].

Розроблені моделі дозволяють наочно порівнювати можливості різних керуючих компаній у частині задоволення споживчих вимог. При цьому важливим чинником стає гнучкість компанії до змін вимог ринку, зокрема в контексті впровадження технологій «розумного будинку» (ІЗ).

З початком масового встановлення автоматизованих облікових приладів для газу, води та електроенергії, об'єднаних через сервери обробки даних, підвищуються вимоги до компетенцій керуючих компаній. Якість надання послуг у «розумних будинках» залежить не тільки від належного встановлення обладнання, а й від рівня сервісного обслуговування, здатності персоналу уникати збоїв у роботі систем через порушення енергопостачання, технічні несправності, людський фактор чи кіберзагрози.

Серед основних ризиків виділяють:

1. Порушення енергопостачання — вирішується через впровадження систем захисту від перепадів напруги та організацію безперебійного живлення.

2. Збої у роботі електронних систем — викликані електромагнітними завадами, помилками програмного забезпечення або виходом з ладу обладнання. Рішенням є резервування систем і розподіл інтелектуальних функцій.

3. Людський фактор — кража, пошкодження, некваліфікований ремонт обладнання. Профілактика передбачає жорсткий контроль доступу.

4. Несанкціоноване втручання — захист від атак з Інтернету і шкідливого програмного забезпечення є критично важливим.

Захист від цих ризиків потребує високого рівня підготовки спеціалістів керуючих компаній.

Аналіз практики управління в ЖКГ свідчить про необхідність розробки та впровадження стандартів надання комунальних послуг, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності керуючих компаній. Стандарти повинні базуватися на сертифікації обладнання та персоналу, що дозволить запровадити об'єктивні кількісні показники оцінки якості послуг. У свою чергу, це сприятиме формуванню довіри як серед професійної спільноти, так і серед споживачів.

Запропоновані авторами моделі можуть бути використані для наочного порівняння ефективності керуючих компаній, встановлення нормативів якості та розвитку систем управління через механізми саморегулювання.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ"

2.1. Аналіз ринку послуг з експлуатації та обслуговування житлового фонду

Стабільний розвиток будь-якої держави передбачає наявність ефективної та якісної системи житлово-комунальних послуг, адже саме вона безпосередньо впливає на комфорт та безпеку життя населення. Забезпечення громадян сучасною інженерною інфраструктурою, справними будинками, чистими під'їздами, стабільним водо- та теплопостачанням є не лише соціальною функцією, а й стратегічною умовою для формування сприятливого інвестиційного клімату. Житлово-комунальна сфера має діяти на основі принципів енергоефективності, прозорості та інноваційності, що особливо актуально в умовах реформ, урбанізації та зміни підходів до управління житловим фондом.

Спочатку дослідимо структуру житлового фонду України у 2022р.

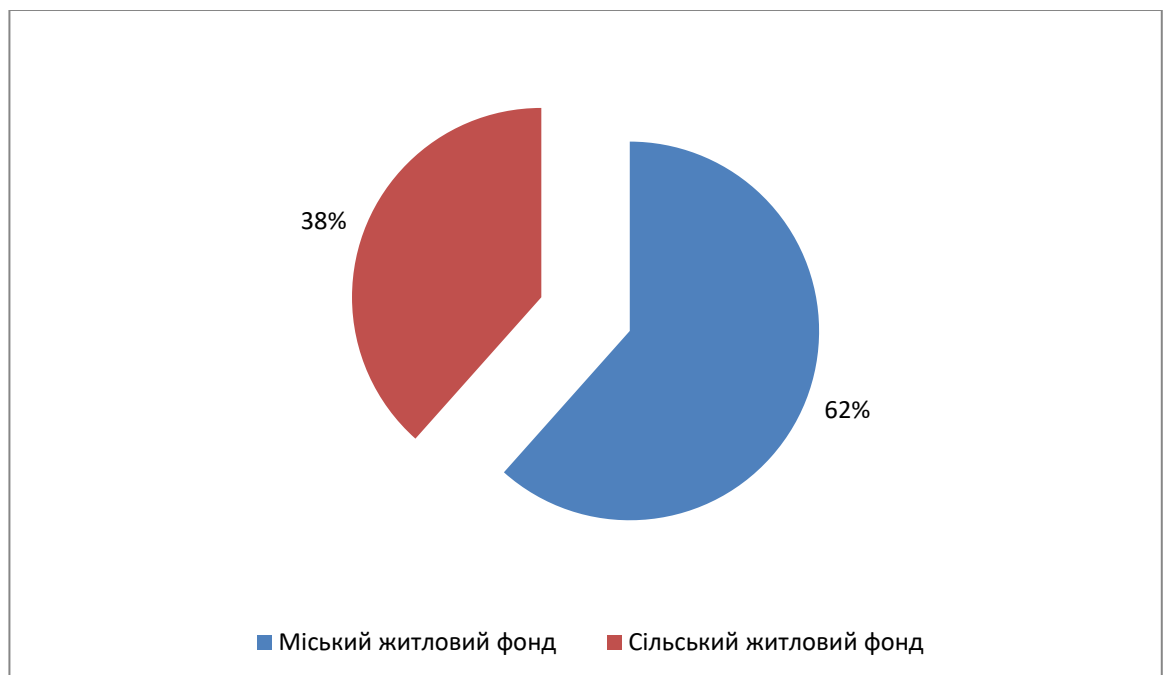


Рис. 2.1. Структура житлового фонду України у 2022р., %

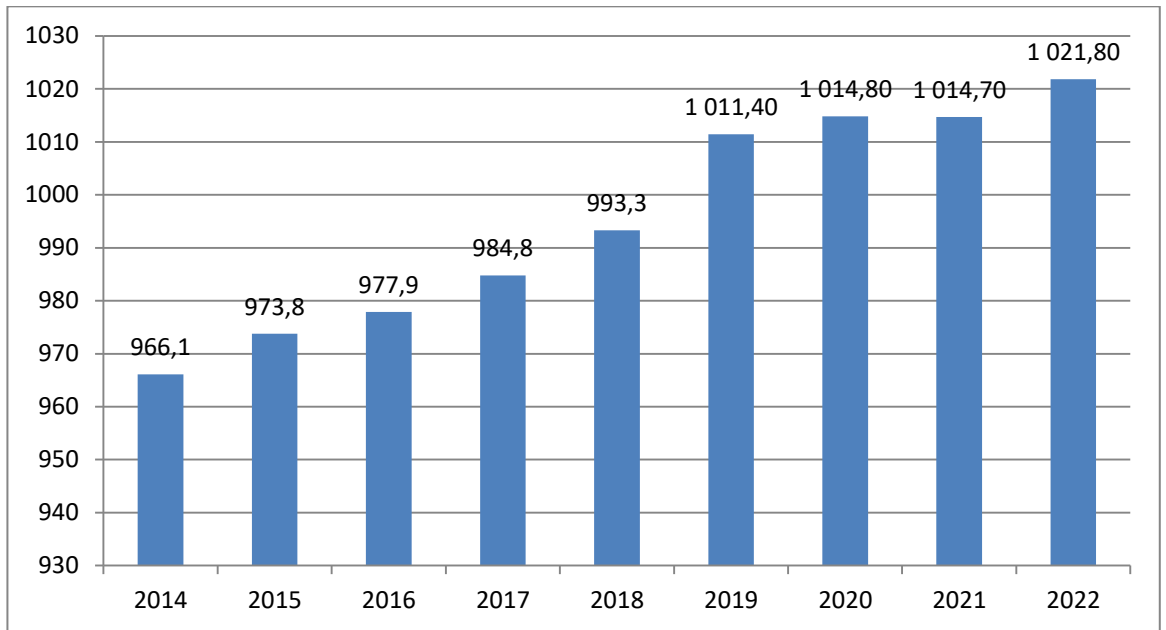


Рис. 2.2. Загальна площа житлового фонду, млн м²

У 2022 році загальний житловий фонд України становив 1 014,8 млн м², з яких міський житловий фонд склав 624,9 млн м², а сільський – 389,9 млн м². Таким чином, міське житло становило близько 61,6% загального фонду, тоді як сільське – 38,4%. Це свідчить про високу концентрацію житла у містах, що є результатом урбанізації, зростання міст та більшої забудови у населених пунктах із розвинутою інфраструктурою.

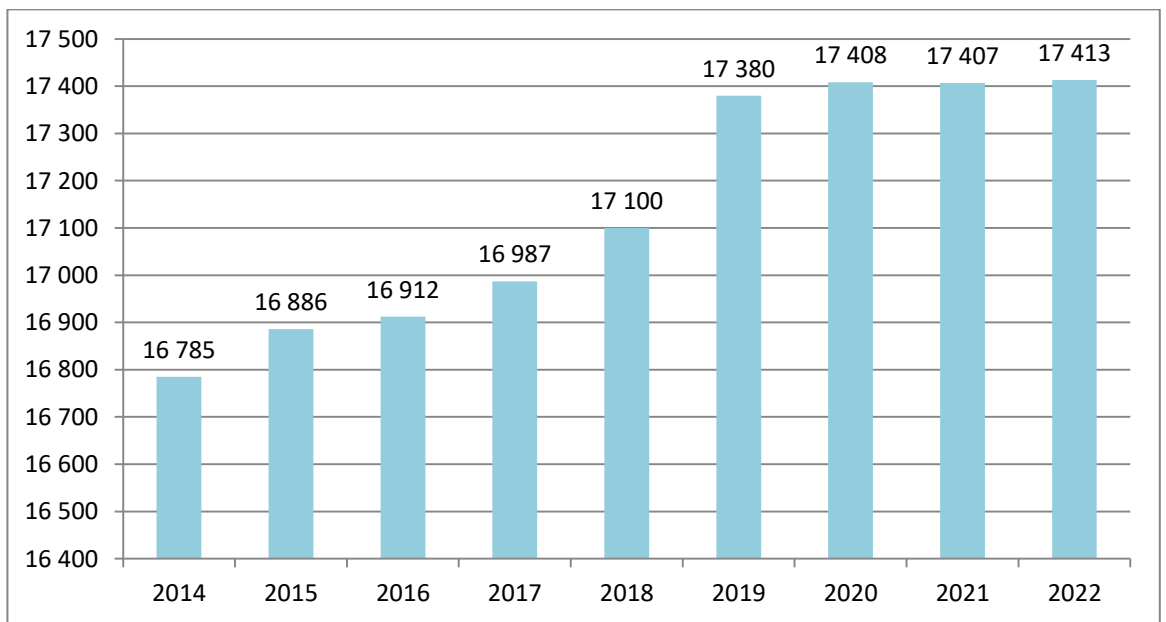


Рис. 2.3. Загальна кількість квартир, тис.

Аналіз динаміки кількості квартир в Україні за 2014–2022 роки свідчить про стабільне зростання житлового фонду. За дев'ять років кількість квартир зросла з 16 785 тис. у 2014 році до 17 413 тис. у 2022 році, що становить приріст на понад 628 тисяч одиниць. Найбільш помітне зростання спостерігалось у 2018–2019 роках. Темпи зростання сповільнилися після 2020 року.

У 2014–2024 роках спостерігається стійке зростання показника забезпеченості житлом в Україні — площі в середньому на одну особу. Якщо у 2014 році цей показник становив 22,6 м², то у 2024 році він досягнув 25 м². Така динаміка свідчить про поступове покращення житлових умов населення. Зростання є помірним, але стабільним, навіть попри економічні та соціальні потрясіння останніх років. Найінтенсивніше збільшення спостерігалось у період 2018–2020 років. Отримані дані можуть свідчити про розвиток будівельної галузі, ефективність житлової політики та зменшення щільності проживання в домогосподарствах.

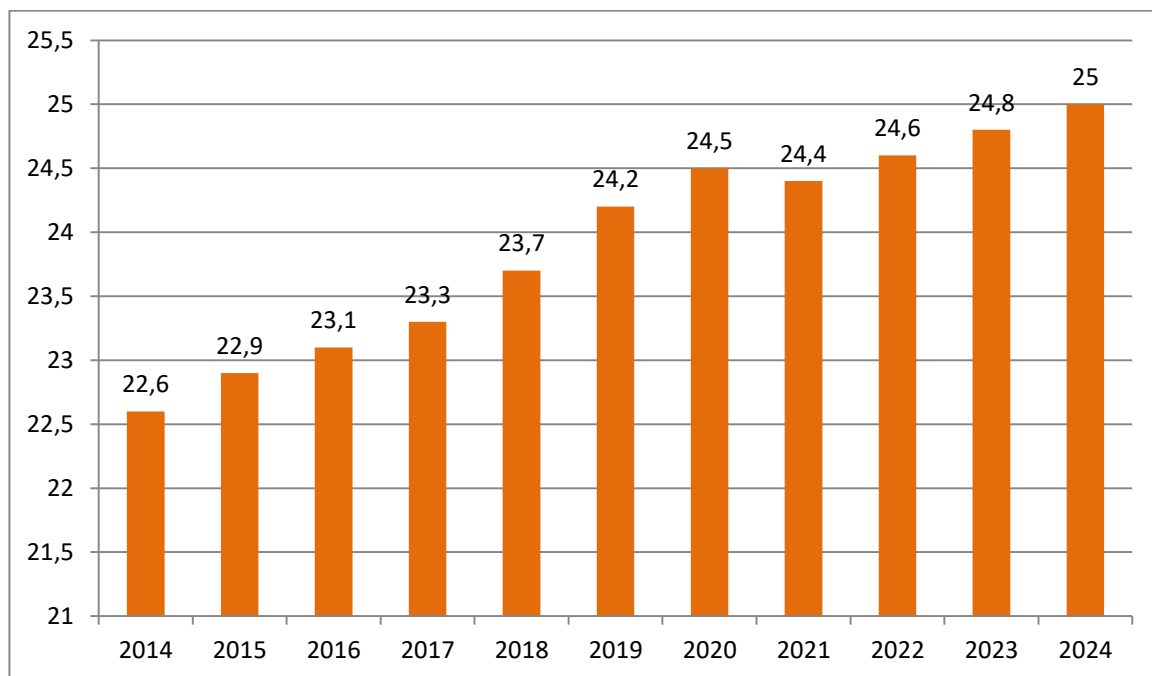


Рис. 2.4. Обсяг житла у середньому на одну особу, м²

Аналіз динаміки житлового фонду України за 2014–2024 роки свідчить про поступове зростання як загальної площі, так і кількості квартир.

Середній показник житлової площі на одну особу також демонструє стабільне зростання, що свідчить про покращення житлових умов населення. Попри воєнні дії та економічні виклики, тенденція до збільшення житлового фонду зберігається, хоча темпи зростання дещо сповільнились після 2021 року. Це свідчить про стійкість будівельного сектору та потенціал подальшого розвитку.

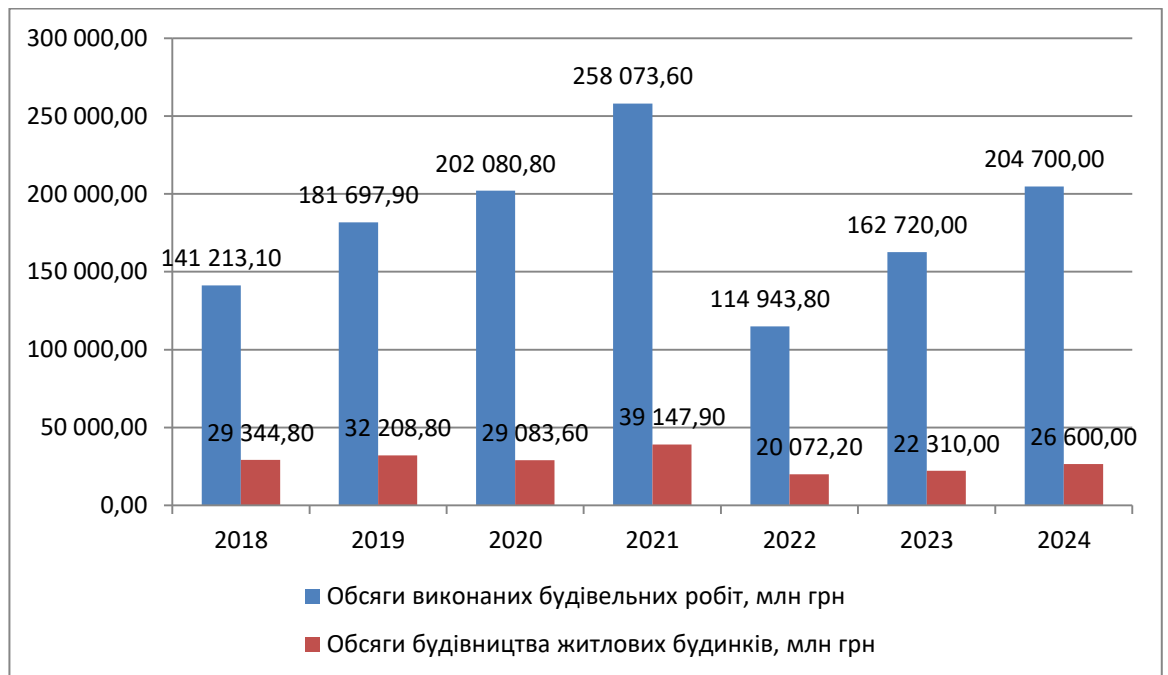


Рис. 2.5. Обсяги виконаних будівельних робіт та житлового будівництва у 2018-2024 рр., млн.грн.

Упродовж 2018–2024 років обсяги виконаних будівельних робіт в Україні демонстрували загальну тенденцію до зростання з піковим значенням у 2021 році — 258,1 млрд грн. Проте у 2022 році відбувся різкий спад до 114,9 млрд грн, що пов'язано з впливом повномасштабної війни. У 2023–2024 роках спостерігається часткове відновлення галузі. Аналогічна динаміка характерна і для житлового будівництва: після зростання до 39,1 млрд грн у 2021 році показник зменшився вдвічі у 2022-му, однак у 2024 році відновився до 26,6 млрд грн. Це свідчить про поступове повернення до передкризових обсягів.

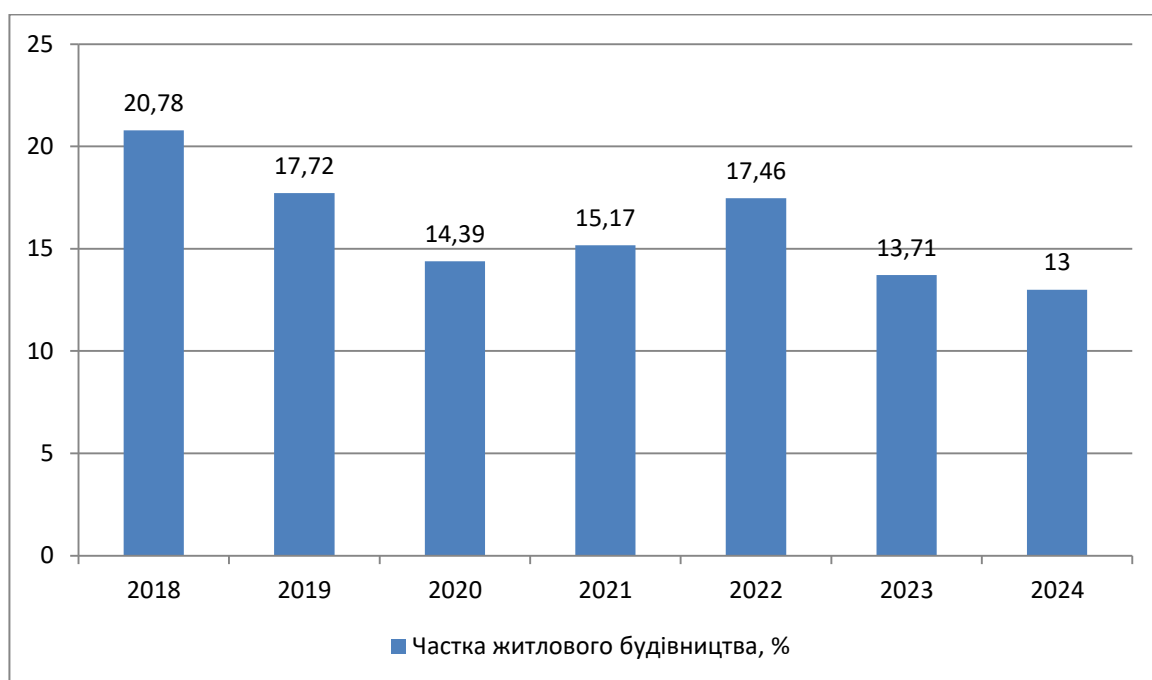


Рис. 2.6. Частка житлового будівництва у 2018-2024 рр., %

Аналіз частки житлового будівництва в загальній структурі будівельних робіт за 2018–2024 роки свідчить про поступове зменшення ролі житлового сегмента. Якщо у 2018 році частка становила 20,78%, то у 2024 році — лише 13%. Найнижчий показник зафіксовано у 2023 році — 13,71%. Така динаміка вказує на переорієнтацію будівельної галузі на інші напрямки, зокрема інфраструктурне, промислове або оборонне будівництво. Попри часткове зростання у 2022 році, загальна тенденція є низхідною. Це може свідчити про зменшення інвестицій у житло або зміну пріоритетів державної та приватної політики у сфері будівництва.

Індекс будівельної продукції в Україні демонструє нестабільну динаміку: після падіння до критичних 35,2% у 2022 році, зумовленого війною, у 2023–2024 роках зафіксовано активне відновлення. Показники понад 120% свідчать про відродження галузі та зростання обсягів будівництва.

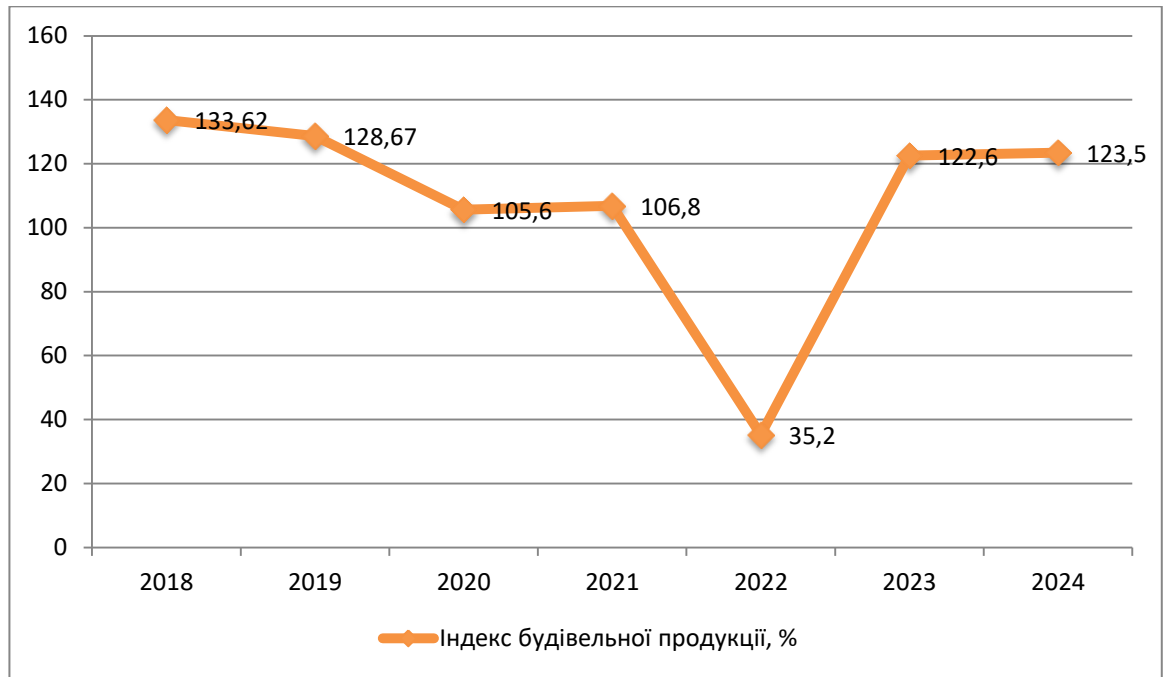


Рис. 2.7. Індекс будівельної продукції у 2018-2024 рр, %

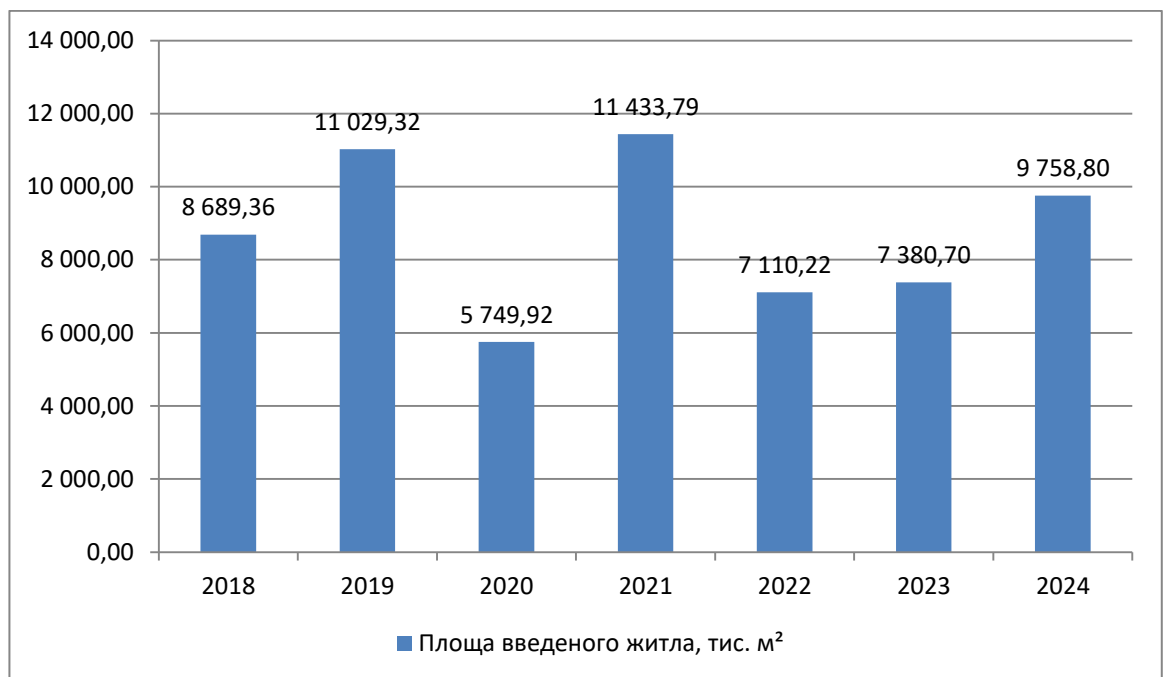


Рис. 2.8. Площа введенного житла у 2018-2024 рр., тис. м²

Динаміка введення в експлуатацію житла в Україні у 2018–2024 роках свідчить про нестабільність цього показника, зумовлену зовнішніми економічними та соціальними факторами. У 2019 та 2021 роках було зафіксовано пікові значення — понад 11 млн м², що свідчило про активний

розвиток житлового будівництва. У 2020 та 2022 роках спостерігалось суттєве зниження темпів — до 5,7 та 7,1 млн м² відповідно. Починаючи з 2023 року, ринок демонструє поступове відновлення: у 2024 році вже введено 9,76 млн м² житла. Це свідчить про повернення інвесторів до галузі та стабілізацію попиту на житло.

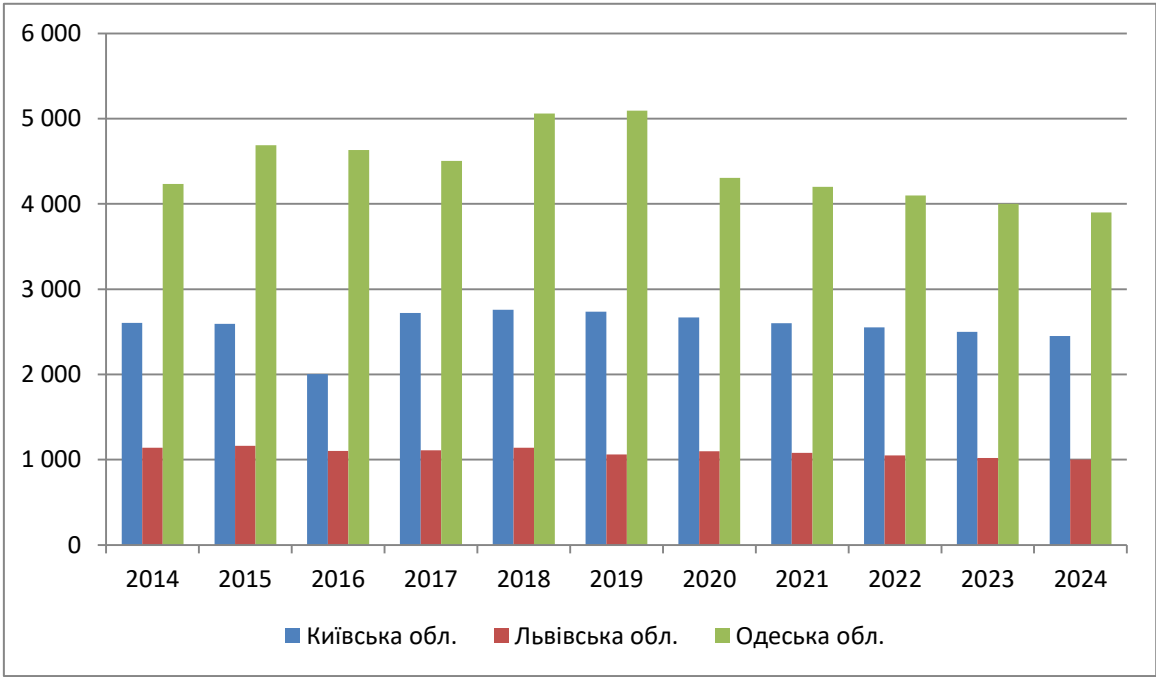


Рис. 2.9. Динаміка кількості старих та аварійних будинків в областях України

Аналіз динаміки кількості старих та аварійних будинків в Україні за 2014–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до поступового зменшення таких об’єктів у більшості регіонів. Особливо показовим є приклад Одеської області, де у 2018–2019 роках фіксувалися найвищі значення — понад 5 тисяч будинків, що потребували капітального ремонту або реконструкції. Однак з 2020 року почалося поступове скорочення: до 4 305 у 2020 році та 3 900 — у 2024-му. Це свідчити про реалізацію місцевих програм оновлення житлового фонду, та вибуття аварійного житла з обліку.

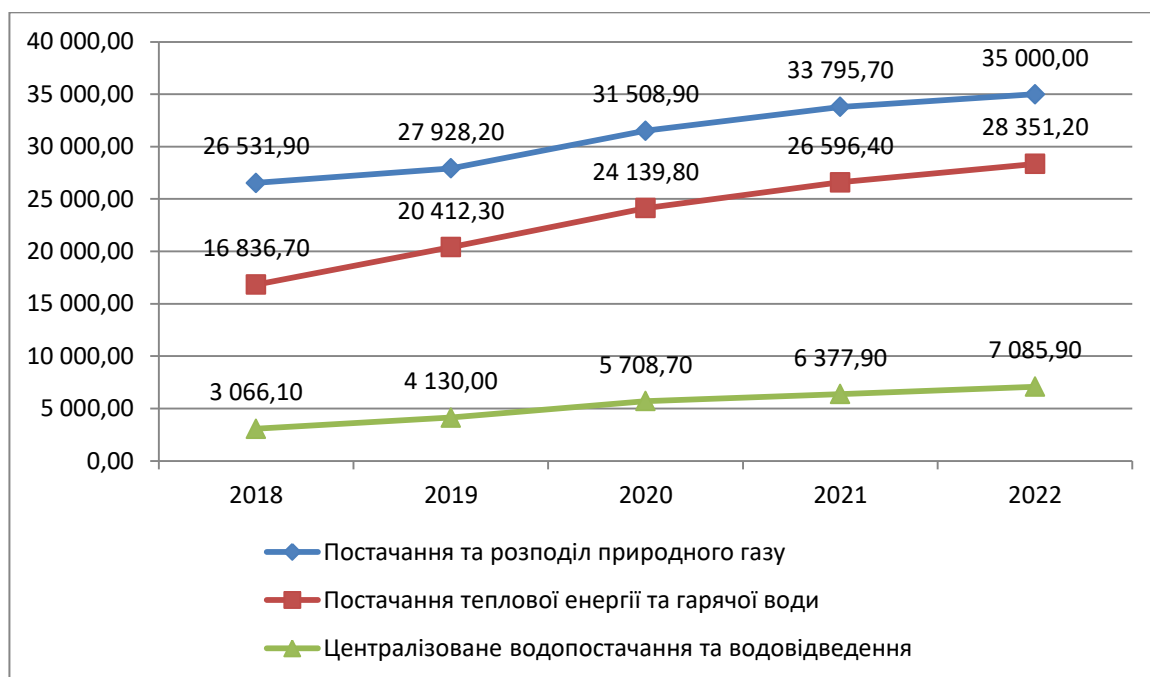


Рис. 2.10. Динаміка заборгованості за комунальні послуги в Україні.

Аналіз динаміки заборгованості населення за комунальні послуги (без електроенергії) в Україні у 2018–2024 роках свідчить про стійке зростання практично за всіма категоріями послуг. Найбільш помітне зростання спостерігалось у сфері централізованого водопостачання та поводження з побутовими відходами — понад утричі порівняно з 2018 роком. Це свідчить про зниження платіжної спроможності населення та необхідність удосконалення тарифної політики й механізмів підтримки.

За результати проведеного аналізу виділимо фактори зовнішнього середовища та систематизуємо їх

За результатами побудувавши матрицю можливостей та матрицю загроз (табл.). Проведемо оцінювання можливостей за ступенем впливу (сильний, помірний, малий) та за вірогідністю розвитку. Результати аналізу можливостей підприємств, що надають послуги з експлуатації та обслуговування житлового фонду, свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку у різних напрямках. Найбільш перспективними визначено можливості з **високою вірогідністю реалізації та сильним ступенем впливу** (категорія «ВС»), зокрема: доступність обладнання для

модернізації інженерної інфраструктури та поширення енергозберігаючих технологій. Саме ці чинники здатні забезпечити відчутний прорив у якості обслуговування житлового фонду та підвищити його енергоефективність. Також важливими є цифровізація послуг і аутсорсинг окремих функцій, які мають високу вірогідність розвитку з помірним впливом (категорія «ВП»), що дозволяє зменшити навантаження на штат і оптимізувати витрати.

Можливості із середньою вірогідністю (категорії «СС» та «СП») також заслуговують на увагу, оскільки створюють передумови для довгострокового розвитку, зокрема через державні програми та інвестиції в освіту. Водночас, перспективи з низькою вірогідністю (категорія «НМ», «НС») потребують обережного підходу, хоча у разі реалізації можуть стати джерелом інновацій.

Аналіз матриці загроз для підприємств, що надають послуги з експлуатації та обслуговування житлового фонду, дозволяє виявити найбільш критичні фактори, які можуть негативно впливати на їхню діяльність. Особливу увагу слід приділити загрозам з високою вірогідністю виникнення та сильним впливом (категорія «ВС»), серед яких — зростання очікувань мешканців щодо якості послуг та нестабільність енергопостачання. Ці чинники безпосередньо впливають на репутацію компанії, створюють навантаження на технічні та адміністративні ресурси, а також можуть призводити до порушень у наданні послуг.

Значну загрозу становлять також фінансові ризики, зокрема затримки фінансування з місцевих бюджетів та підвищення вартості енергоносіїв (категорія «ВП»), що ускладнює планування витрат. Ризики середнього рівня вірогідності, такі як руйнування інфраструктури або зниження платоспроможності населення, мають потенціал для значного впливу в умовах нестабільної ситуації.

Незважаючи на те, що загрози з низькою вірогідністю (категорія «НС», «НМ») здаються менш актуальними, їх реалізація може мати серйозні наслідки, тому необхідно мати план дій на випадок їх настання.

Таблиця 2.1

Матриця можливостей підприємств, що надають послуги з експлуатації та обслуговування житлового фонду

Вірогідність розвитку можливості		Ступінь впливу можливостей		
		Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
	Висока вірогідність	«ВС» - Доступність обладнання для модернізації інженерної інфраструктури - Поширення енергозберігаючих технологій (розумні лічильники, терморегуляція)	«ВП» - Поширення цифрових сервісів (особистий кабінет, мобільні додатки, чат-боти) - Розвиток послуг на аутсорсинг	«ВМ» - Створення локальних сервісних центрів - Державне субсидювання модернізації житлового фонду
	Середня вірогідність	«СС» - Держпрограми з підвищення енергоефективності - Доступність кредитування для модернізації житлового фонду	«СП» - Наявність ВНЗ з підготовки інженерних кадрів - Зростання інвестиційної привабливості галузі	«СМ» - Популяризація управлінських послуг у новобудовах - Доступність систем управління якістю ISO
	Низька вірогідність	«НС» - Доступність альтернативних джерела енергії - Розвиток профтехосвіти - Збільшення кількості кваліфікованих технічних працівників	«НП» - Лібералізація тарифного регулювання - Зміна демографічної структури населення	«НМ» Повна автоматизація процесів управління без участі людини

Таблиця 2.2

Матриця загроз підприємств, що надають послуги з експлуатації та обслуговування житлового фонду

Вірогідність виникнення загроз		Ступінь впливу загроз на розвиток підприємства з обслуговування житла		
		Сильний	Помірний	Малий
	Висока	«ВС» 2. Зростання вимог мешканців до якості сервісу та реагування 3. Нестабільність енергопостачання	«ВП» 1. Зростання тарифів на енергоносії 2. Затримки у фінансуванні з місцевих бюджетів	«ВМ» 1. Неприятливі погодні умови, що ускладнюють обслуговування 2. Посилення конкуренції з боку приватних керуючих компаній
	Середня	«СС» 1. Погіршення платоспроможності населення 2. Руйнування інфраструктури в наслідок обстрілів	«СП» 1. Коливання курсу валют, що впливає на вартість обслуговування обладнання	«СМ» 1. Зменшення кількості мешканців у певних районах через безпекову ситуацію
	Низька	«НС» 1. Різка зміна законодавства у сфері житлово-комунального господарства	«НП» 1. Скорочення технічного персоналу через відтік кадрів 2. Падіння попиту на керуючі послуги у новобудовах	«НМ» 1. Техногенні аварії, що не залежать від діяльності компанії

Результати аналізу можливостей і загроз підприємств, що надають послуги з експлуатації та обслуговування житлового фонду, свідчать про функціонування галузі в умовах як значного потенціалу для розвитку, так і зовнішнього тиску. З одного боку, висока ймовірність реалізації перспективних можливостей, зокрема модернізації інфраструктури та впровадження енергозберігаючих технологій, створює базу для підвищення якості сервісу та зниження витрат. З іншого боку, актуальними залишаються загрози, пов'язані зі зношеністю мереж та інфраструктури, зростанням вимог споживачів, нестабільністю енергопостачання та фінансовими ризиками, які ускладнюють діяльність. У таких умовах підприємства мають зосередити зусилля на підтримки інфраструктури у належному стані. Своєчасне реагування на виклики і ефективне використання можливостей дозволить підвищити якість обслуговування населення.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ"

ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія" є підприємством, що здійснює управління об'єктами нерухомості, зокрема житловим комплексом. Діяльність компанії охоплює комплекс послуг, спрямованих на забезпечення ефективної експлуатації, обслуговування та утримання житлової нерухомості.

ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ" — це товариство з обмеженою відповідальністю, було зареєстроване 5 жовтня 2017 року, працює вже понад 7 років. Код ЄДРПОУ підприємства — 41638513, а статутний капітал становить 10 мільйонів гривень. Директором компанії з 8 листопада 2023 року є Головатий Сергій Вікторович, уповноважений діяти згідно зі статутом.

Основним видом діяльності компанії є комплексне обслуговування об'єктів (КВЕД 81.10). Серед додаткових видів діяльності — надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна (КВЕД 68.20) і управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту (КВЕД 68.32). Місцезнаходження фірми: Україна, Одеська область, місто Одеса, провулок Морехідний.

Аналізуючи організаційну структуру підприємства, можна зазначити, що на чолі компанії стоїть директор, який здійснює загальне керівництво та приймає ключові управлінські рішення. Йому підпорядковуються керівники структурних підрозділів, зокрема відділ технічного обслуговування, фінансово-економічний відділ, юридичний відділ, а також служба персоналу.

Кожен з цих підрозділів виконує чітко визначені функції: технічна служба контролює стан інженерних систем та організовує ремонти, фінансовий відділ відповідає за бухгалтерський облік та бюджетування, юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності, а адміністративна служба взаємодіє з мешканцями або власниками нерухомості.

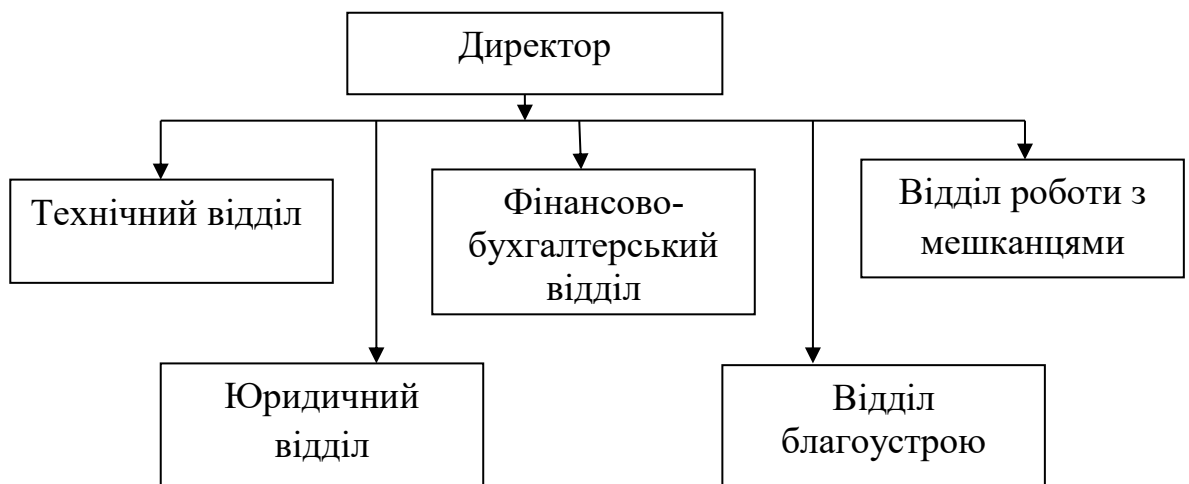


Рис. 2.11. Організаційна структура ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"»

Така структура дозволяє ефективно координувати дії всіх учасників процесу управління та забезпечувати високий рівень сервісу (рис. 2.11).

Станом на 01.01.2025 р. на підприємстві зареєстровано 16 осіб працівників, що на 2 особи менше 2022 р. Таким чином, можна зазначити, що протягом аналізованого періоду кількість працівників скоротилася.

Керуюча компанія "Морська симфонія" має низку суттєвих конкурентних переваг, які роблять її привабливою для співпраці з мешканцями житлових будинків. Завдяки обслуговуванню одразу кількох об'єктів вона забезпечує нижчу вартість послуг. У разі наявності боргів за комунальні послуги в окремих мешканців компанія самостійно залучає юристів, які займаються цими питаннями в судовому порядку, що дозволяє іншим мешканцям уникати незручностей. Однією з особливих переваг є наявність call-центру, який оперативно реагує на всі звернення, на відміну від представників ОСББ, які можуть бути менш доступними у вихідні чи святкові дні.

Керуюча компанія працює на договірній основі, і якщо рівень обслуговування не відповідає очікуванням мешканців, співпрацю можна припинити після завершення річного терміну. Це стимулює компанії підтримувати високі стандарти якості, адже конкуренція на ринку досить значна. Ще однією перевагою є професійна команда, яка має необхідні знання та досвід у сфері управління житловим фондом. Результатом їхньої роботи є комфортне середовище проживання: чисті двори, сучасні дитячі майданчики, своєчасне вивезення сміття, справні ліфти, стабільне опалення та гаряча вода, охайні під'їзди і доглянуті прибудинкові території.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства, спираючись на розраховані показники, наведені в таблиці 2.9, з урахуванням критеріальних значень. Такий аналіз дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, використовуючи власні оборотні ресурси. Особливу увагу звернемо на динаміку змін коефіцієнтів поточної, термінової

та абсолютної ліквідності упродовж 2021–2023 років, що дає змогу визначити тенденції у фінансовій стійкості та оперативній платоспроможності підприємства. Отримані результати слугуватимуть підґрунтям для подальших управлінських рішень щодо покращення фінансової політики.

В рамках аналізу розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт власного капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості.

Після цього проаналізуємо рентабельність діяльності підприємства, розрахувавши наступні показники: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів.

Розрахунок фінансових показників ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ" за 2021 рік наведено у таблиці 2.3, за 2022 р. у таблиці- 2.4 , за 2023 р. у таблиці – 2.5.

Таблиця 2.3

Розрахунок фінансових показників ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ
"МОРСЬКА СИМФОНІЯ" за 2021 рік

<i>Назва показника</i>	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Значення</i>
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{\text{пот. лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$	2777 / 3672	0,7566
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$	$(2777 - 0) / 3672$	0,7566
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс. лікв}} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$	226,6 / 3672	0,0617
Коефіцієнт власного капіталу	$K_{\text{вл. кап.}} = \text{ВК} / \text{ВБ}$	10000 / 11854	0,8435
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін. ст.}} = (\text{ПЗ} + \text{ДЗ}) / \text{ВБ}$	3672 / 11854	0,3096
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{\text{ск}} = (\text{ЧП} / \text{ВБ}) * 100$	$(-2585,5 / 11854) * 100$	-21,81%
Рентабельність власного капіталу	$R_{\text{вк}} = (\text{ЧП} / \text{ВК}) * 100$	$(-2585,5 / 10000) * 100$	-25,86%
Рентабельність продажів	$R_{\text{пр}} = (\text{ЧП} / \text{Д}) * 100$	$(-2585,5 / 6826,5) * 100$	-37,87%

Таблиця 2.4

Розрахунок фінансових показників ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ"
"МОРСЬКА СИМФОНІЯ" за 2022 рік

<i>Назва показника</i>	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Значення</i>
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пот. \text{ лікв}} = OA / ПЗ$	2991,4 / 6387,1	0,4685
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{Т \text{ лікв}} = (OA - ТМЗ) / ПЗ$	(2991,4 – 0) / 6387,1	0,4685
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс. \text{ лікв}} = ГК / ПЗ$	110,4 / 6387,1	0,0173
Коефіцієнт власного капіталу	$K_{вл. \text{ кап.}} = ВК / ВБ$	10000 / 12068,4	0,8287
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фін. \text{ ст.}} = (ПЗ + ДЗ) / ВБ$	6387,1 / 12068,4	0,5290
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$	(-2500,7 / 12068,4) * 100	-20,73%
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = (ЧП / ВК) * 100$	(-2500,7 / 10000) * 100	-25,01%
Рентабельність продажів	$R_{пр} = (ЧП / Д) * 100$	(-2500,7 / 7589,4) * 100	-32,95%

Таблиця 2.5

Розрахунок фінансових показників ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ"
"МОРСЬКА СИМФОНІЯ" за 2021 рік

<i>Назва показника</i>	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Розрахунок</i>	<i>Значення</i>
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пот. \text{ лікв}} = OA / ПЗ$	5096,8 / 10482,9	0,486
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{Т \text{ лікв}} = (OA - ТМЗ) / ПЗ$	(5096,8 – 0) / 10482,9	0,486
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс. \text{ лікв}} = ГК / ПЗ$	95,5 / 10482,9	0,009
Коефіцієнт власного капіталу	$K_{вл. \text{ кап.}} = ВК / ВБ$	3693,4 / 14176,3	0,260
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фін. \text{ ст.}} = (ПЗ + ДЗ) / ВБ$	10482,9 / 14176,3	0,739
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = (ЧП / ВБ) * 100$	(-1988,2 / 14176,3) * 100	-14,02%
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = (ЧП / ВК) * 100$	(-1988,2 / 3693,4) * 100	-53,84%
Рентабельність продажів	$R_{пр} = (ЧП / Д) * 100$	(-1988,2 / 11355,9) * 100	-17,51%

Проаналізуємо динаміку показників короткострокової ліквідності.

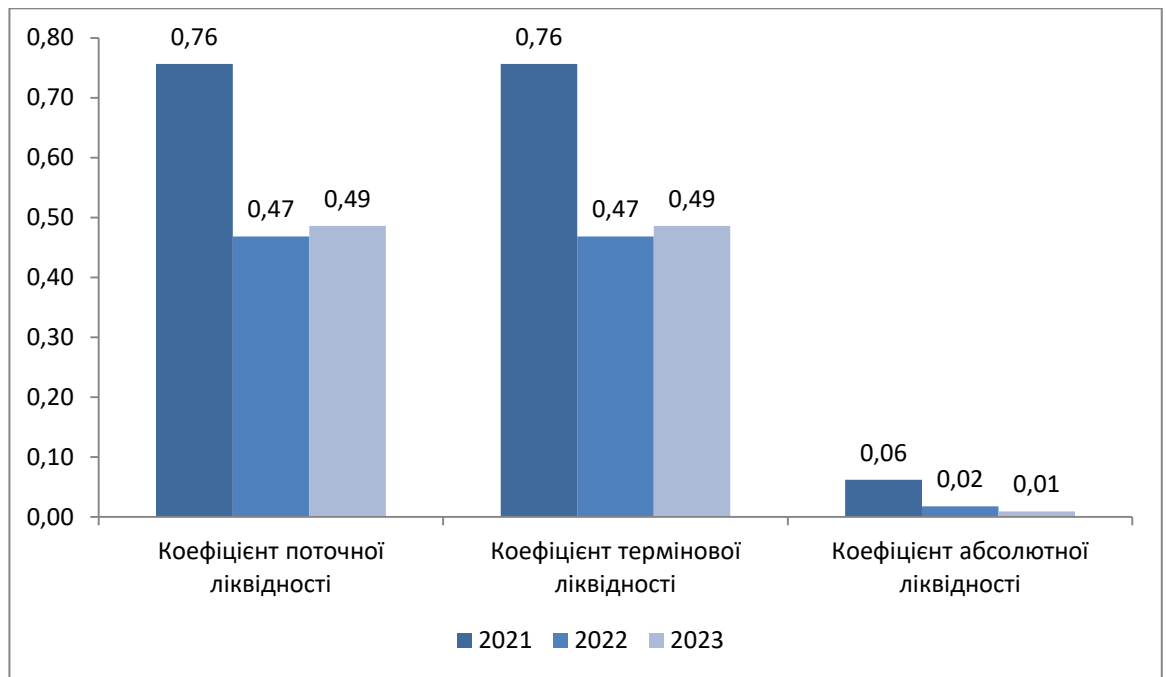


Рис. 2.12. Динаміка показників короткострокової ліквідності ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ" за 2021-2023 рр.

Динаміка показників короткострокової ліквідності ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ" у 2021–2023 роках свідчить про нестабільну фінансову ситуацію та знижену платоспроможність. Коефіцієнт поточної та термінової ліквідності у 2021 році становив 0,76, але вже у 2022 році знизився до 0,47, що є суттєвим падінням. У 2023 році показники незначно покращились до рівня 0,49, проте залишаються нижчими за нормативні значення (1,0 і вище). Абсолютна ліквідність також демонструє негативну динаміку — зниження з 0,06 до 0,01, що вказує на відсутність достатнього рівня грошових коштів для термінового покриття зобов'язань.

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ «МОРСЬКА СИМФОНІЯ»" за 2021–2023 роки свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт власного капіталу, хоча і перевищував норматив у 2021–2022 роках, у 2023 році знизився до 0,2604, що на 0,5683 менше, ніж у попередньому році, і свідчить про послаблення фінансової автономії. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості

хоч і залишається в межах нормативу ($\leq 1,0$), проте демонструє стабільне зростання, що може вказувати на посилення залежності від позикових коштів. Ці тенденції свідчать про зростання фінансових ризиків і необхідність зміцнення капітальної бази підприємства.

На наступному етапі проаналізуємо рентабельність діяльності.

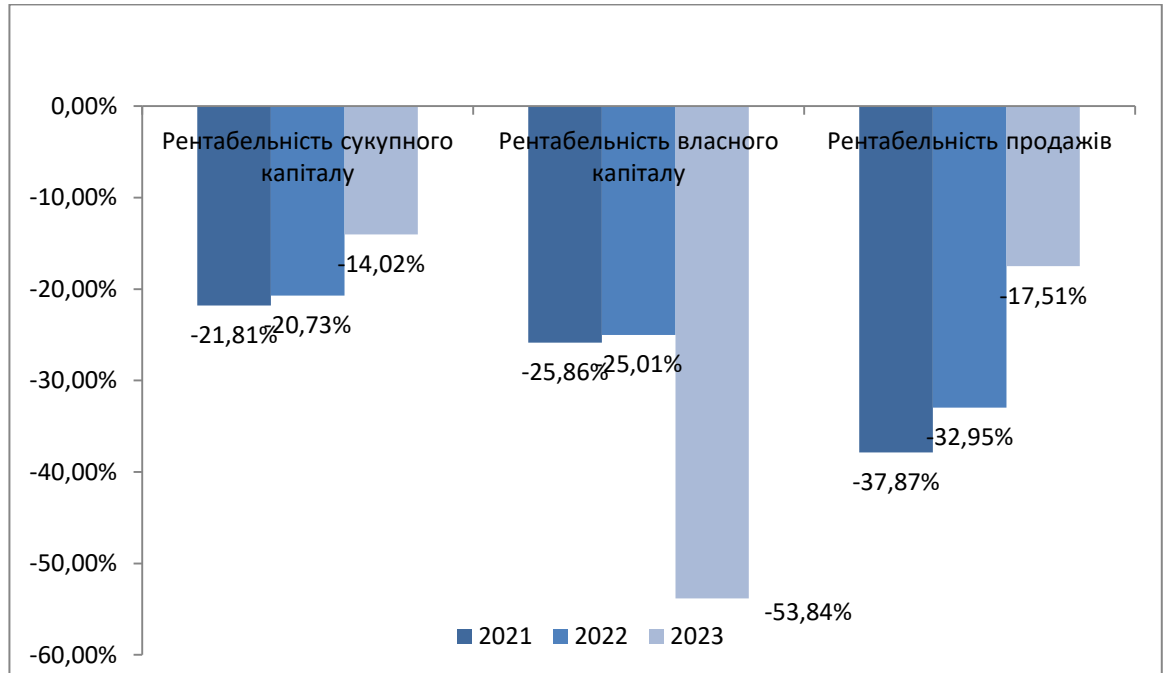


Рис. 2.13. Динаміка показників рентабельності ТОВ "КЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "МОРСЬКА СИМФОНІЯ" за 2021-2023 рр.

Аналізуючи показники рентабельності за 2021–2023 роки можна зробити висновок, що показники рентабельності мають від'ємне значення, що свідчить про збиткову діяльність підприємства протягом усього аналізованого періоду. Це означає, що компанія не лише не отримувала прибутку, але й зазнавала фінансових втрат. Така ситуація може бути зумовлена високими витратами, низьким рівнем доходів або неефективним управлінням ресурсами. Незважаючи на це, зниження рівня збитковості у рентабельності сукупного капіталу та продажів вказує на певні кроки у напрямку стабілізації. Проте суттєве падіння рентабельності власного капіталу у 2023 році викликає занепокоєння, адже воно може впливати на інвестиційну привабливість підприємства та довіру з боку власників і

кредиторів.

2.3. Оцінювання якості та конкурентоспроможності послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

З метою оцінювання якості послуг ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія» на регулярній основі підприємством проводиться анкетування користувачів послугами підприємства, це власники та орендарі житла ЖК «Морська симфонія».

На першому етапі проаналізуємо загальний рівень задоволеністю якістю послуг підприємства протягом останні 3-х років.

Результати опрацювання анкет дозволяють сформувати діаграму, наведену на наступному рис. Задоволеність якістю послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія" у 2024 р. наведена на рис.

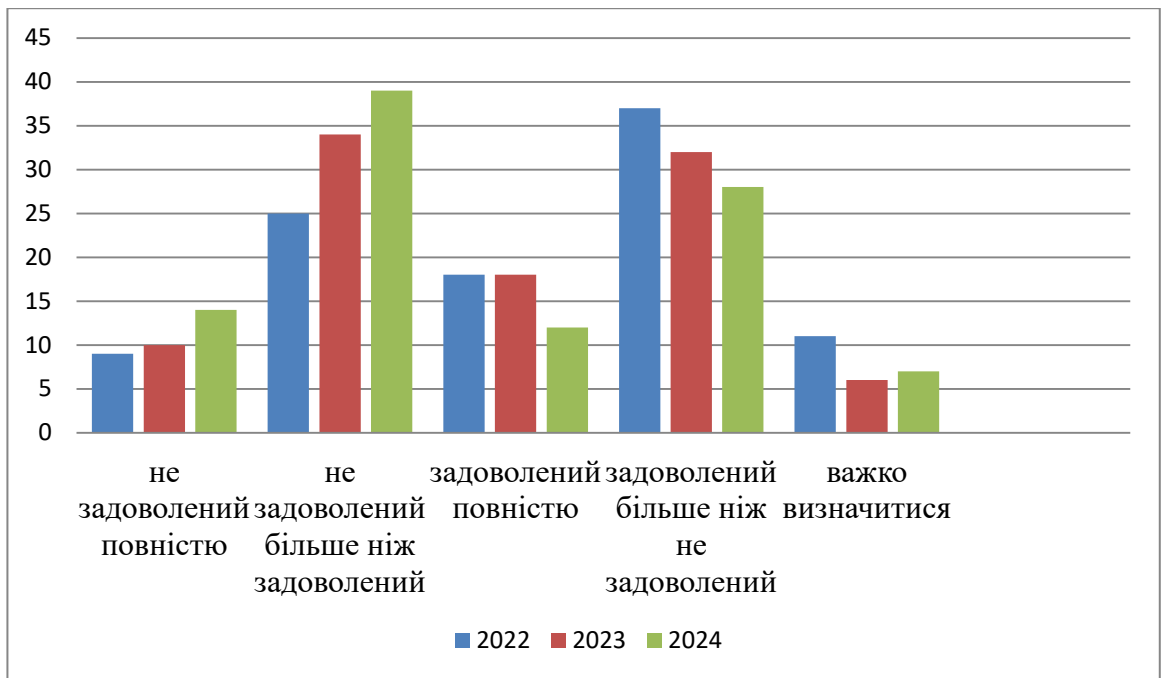


Рис. 2.14. Задоволеність рівнем послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія" протягом 2022-2024 рр. %

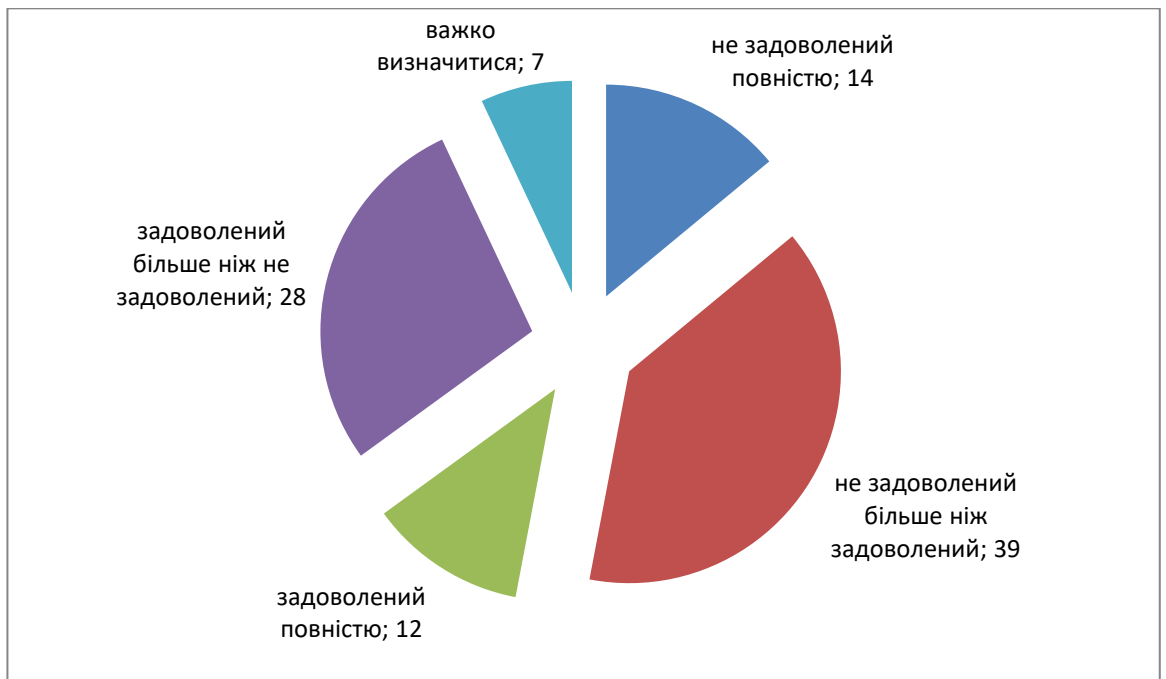


Рис. 2.15. Задоволеність рівнем послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія" у 2024 р., %

Аналіз результатів опитування дозволяє стверджувати, що у 2022–2024 роках спостерігається поступове зниження рівня задоволеності якістю послуг ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"». Частка респондентів, які повністю або переважно задоволені, зменшилась із 55% у 2022 році до 40% у 2024-му. Натомість негативна оцінка послуг зросла: кількість повністю незадоволених збільшилася з 9% до 14%, а тих, хто більше незадоволений, — із 25% до 39%. Це свідчить про наростання критичних настроїв серед мешканців. Водночас зменшилась кількість тих, хто вагається з оцінкою, що вказує на формування чіткішої думки про якість обслуговування. Загалом, тенденція є негативною, і компанії слід оперативно реагувати на зниження рівня задоволеності.

Структура причин незадоволеністю роботи ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія» представлена на рис.

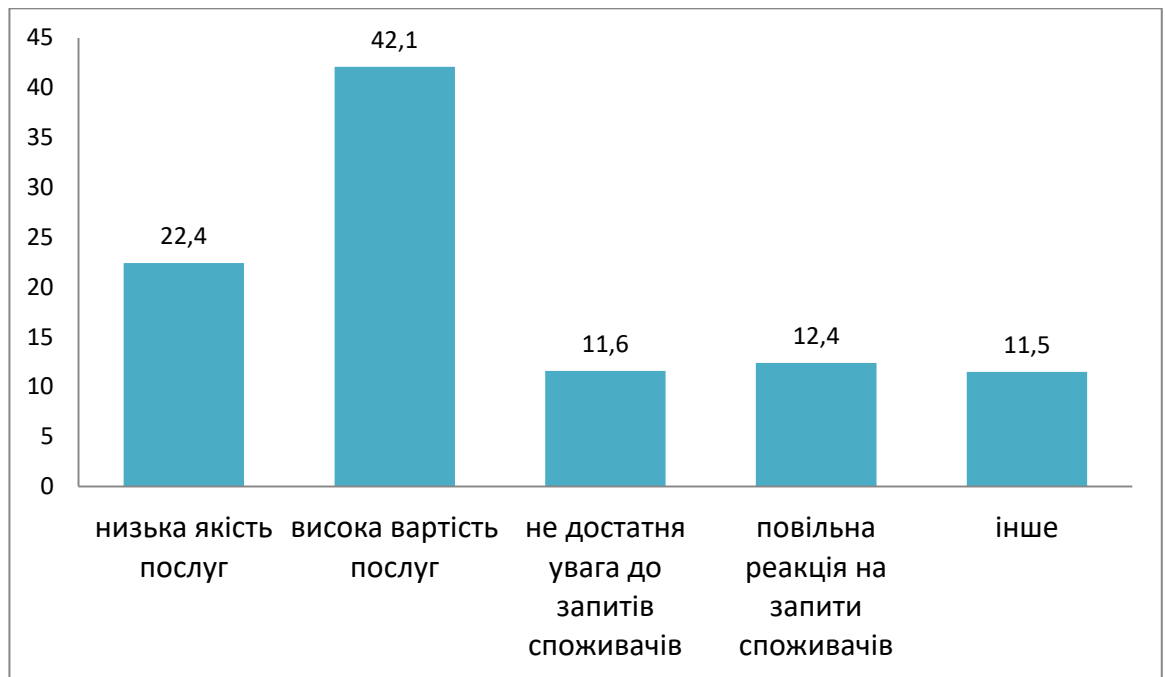


Рис. 2.16 Структура причин незадоволеності роботи ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

Аналіз причин незадоволеності роботою ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» у 2024 році свідчить, що основною проблемою споживачі вважають високу вартість послуг — на неї вказали 42,1% опитаних. Це є ключовим фактором, що впливає на загальну оцінку компанії. На другому місці — низька якість послуг (22,4%), що також суттєво підриває довіру клієнтів. Інші важливі аспекти — повільна реакція на звернення (12,4%) та недостатня увага до запитів (11,6%), що вказує на слабкий зворотний зв'язок з мешканцями. Категорія "інше" охопила 11,5%, що свідчить про наявність додаткових індивідуальних причин.

Проведемо детальний аналіз причин незадоволеності якістю послуг підприємства з використання методу побудови діаграми Парето.

Для цього спочатку проведемо опитування та сформуємо результати у контрольному листі.

Таблиця 2.6

Контрольний листок невідповідностей та порушень при наданні послуг
ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

№ з/п	Випадки невідповідностей якості послуг	Кількість випадків
1	Відмова пропускної карти	11
2	Збої у зчитуванні NFC-чипа при доступі до паркінгу	12
3	Недостатній рівень освітлення у місцях загального користування (коридори, хол)	7
4	Недоступність паркінгу для користування мешканцями	4
5	Неможливість користування гарячою водою на верхніх поверхах у пікові години	22
6	Несвоєчасне увімкнення генератора під час відключення електроенергії	4
7	Несправність / тимчасове припинення роботи ліфтів	3
8	Нестабільне водопостачання	5
9	Перепади тиску подачі гарячої води	18
10	Подача води з затримкою нагріву	28
11	Порушення в роботі автоматичного шлагбаума	9
12	Всього	123

Проведемо аналіз порушень за допомогою інструменту діаграма Парето. Для цього відсортуємо порушення за кількістю випадків, а потім розрахуємо питому вагу кожного виду у загальній кількості порушень.

Таблиця 2.7

АВС –аналіз невідповідностей та порушень при наданні послуг ТОВ

"Керуюча компанія "Морська симфонія"

№ з/п	Назви дефектів (випадків невідповідностей)	Кількість дефектів (випадків невідповідностей)	Питома вага кількості дефектів, %	Кумулятивна питома вага кількості дефектів, %	Група
1	Подача води з затримкою нагріву	28	23,53	23,53	А (57,14%)
2	Неможливість користування гарячою водою на верхніх поверхах у пікові години	22	18,49	42,02	
3	Перепади тиску подачі гарячої води	18	15,13	57,14	
4	Збої у зчитуванні NFC-чипа при доступі до паркінгу	12	10,08	67,23	В (36,13 %)
5	Відмова пропускної карти	11	9,24	76,47	
6	Порушення в роботі автоматичного шлагбаума	9	7,56	84,03	
7	Недостатній рівень освітлення у місцях загального користування (коридори, хол)	7	5,88	89,92	
8	Нестабільне водопостачання	4	3,36	93,28	С (10,08%)
9	Недоступність паркінгу для користування мешканцями	4	3,36	96,64	
10	Несвоєчасне увімкнення генератора під час відключення електроенергії	3	2,52	99,16	
11	Несправність / тимчасове припинення роботи ліфтів	1	0,84	100,00	
-	Разом	119	100	-	

Побудуємо діаграму Парето (рис. 2.17).

За результатами проведеного АВС-аналізу випадків невідповідностей при наданні послуг ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» встановлено, що найбільш критичні дефекти, які формують групу А, охоплюють понад 57% усіх випадків. До них належать подача води з затримкою нагріву, неможливість користування гарячою водою на верхніх поверхах у пікові години, а також перепади тиску. Ці проблеми є пріоритетними для усунення, оскільки вони суттєво впливають на якість обслуговування мешканців та викликають найбільшу кількість скарг.

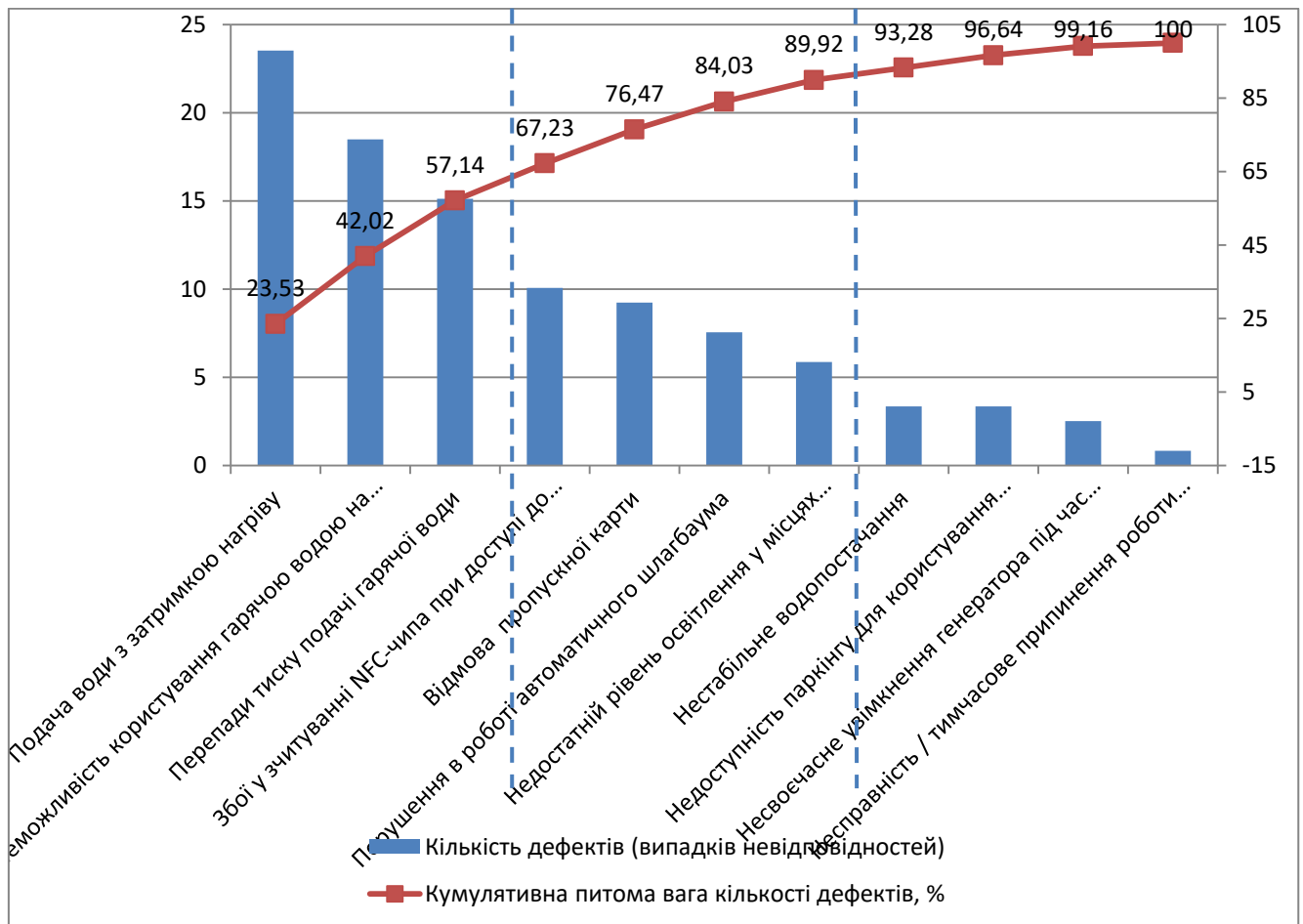


Рис. 2.17. Діаграма невідповідностей та порушень при наданні послуг ТОВ "Керуюча компанія "Морська симфонія"

Група В охоплює 36,13% дефектів і включає збої доступу до паркінгу, відмову пропускних карт і порушення роботи шлагбаума. Хоча ці порушення

мають менш критичний характер, вони безпосередньо впливають на комфорт користування інфраструктурою будинку.

Група С становить лише 10,08% і включає менш значущі порушення, які відбуваються рідше, але все ж вимагають уваги для підтримання загального рівня якості сервісу.

Таким чином, аналіз показує, що компанія має зосередити зусилля на вирішенні проблем з гарячим водопостачанням, зокрема його стабільністю та тиском, для досягнення помітного покращення рівня задоволеності мешканців.

Оцінювання ризиків є одним із ключових компонентів ефективного функціонування системи управління якістю на підприємстві. Одним із дієвих інструментів для виявлення, ідентифікації та аналізу ризиків виступає FMEA-аналіз [26]. Його основна мета полягає у визначенні причин та механізмів виникнення потенційних невідповідностей, а також у запобіганні їх появі або мінімізації негативних наслідків. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості продукції, послуг або виконуваних робіт.

За результатами проведеного попереднього аналізу встановлено, що основні проблеми з якістю послуг пов'язані з постачанням гарячої води. Тому, детально *дослідимо процес постачання гарячої води.*

Для проведення FMEA-аналізу спочатку конкретизуємо невідповідності, збої процесу та можливі наслідки із настання. Систематизуємо їх та представимо у наступній таблиці.

З залученням інженеру підприємства та технічного персоналу нами було виділено наступні можливі збої процесу постачання гарячої води. Перші потенційні збої у процесі постачання гарячої води в ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» пов'язані з *технічним станом обладнання та недостатньою продуктивністю системи*. Зокрема, несправність теплообмінного обладнання призводить до того, що вода подається з пониженою температурою, що знижує комфорт користування та викликає невдоволення мешканців.

Другою причиною є *зношеність обладнання* — через постійне фізичне навантаження і тривалий строк експлуатації виникає необхідність у частому технічному обслуговуванні й ремонтах, що підвищує витрати та створює ризик тривалих перерв у наданні послуги.

Наступною проблемою є *недостатня потужність циркуляційного насосу*, що викликає погіршення циркуляції гарячої води по системі. Це проявляється у її нерівномірному постачанні, особливо на верхніх поверхах, та значному зниженні тиску в пікові години. Інші невідповідності наведені у таблиці.

Таблиця 2.8

Потенційні наслідки невідповідностей/ збоїв процесу постачання гарячої води ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»

№	Операції процесу	Причини збоїв	Наслідки збоїв та невідповідностей
1	Нагрівання води у теплообмінниках	Зношеність теплообмінного обладнання	Тепловтрати, необхідність частого обслуговування та ремонтів
2	Забезпечення тиску у системі	Не достатня потужність циркуляційного насосу	Погіршення циркуляції гарячої води
3		Несправність зворотних клапанів	зниження тиску через порушення функціонування, Неможливість користування гарячою водою на верхніх поверхах у пікові години
4	Розподіл гарячої води мережею	Високий рівень зношеності трубопроводів	Тепловтрати, охолодження гарячої води ще до її потрапляння до споживача
5	Регулювання температури нагріву	Знос регулюючих приладів (регулюючий клапан, теплові датчики, автомати електромагнітного приводу)	Порушення точності регулювання температури, Постійне технічне втручання, підвищені експлуатаційні витрати
6	Аварійно-диспетчерське реагування	Збої у роботі насосної станції	Перебої в подачі води через нестабільний тиск або відключення
7	Забезпечення резервного електроживлення системи	відсутність резервного живлення	Перебої в подачі води через відключення електроенергії
8	Технічне обслуговування обладнання системи ГВП	Низька кваліфікація технічного персоналу	Затримки з ремонтом та діагностикою, неефективна експлуатація обладнання
9	Моніторинг системи	Недоліки в моніторингу та контролі стану обладнання	Несвоєчасне виявлення несправностей, підвищення ризику аварійних ситуацій

Далі, виходячи з методики проведення FMEA-аналізу

За результатами оцінювання значущості збоїв у бізнес-процесі постачання гарячої води в ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"»

встановлено, що найнебезпечнішим є збій, пов'язаний із відсутністю резервного живлення, який отримав найвищий бал — 9.

Таблиця 2.9

Визначення значущості збоїв та невідповідностей (S) процесу постачання гарячої води ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»

№ з/п	Операції процесу	S – значущість (лінгвістична оцінка)	S (бал)	Критерій значущості наслідку
1	Нагрівання води у теплообмінниках	Дуже важлива	9	Порушення нормативної якості послуги, підвищені експлуатаційні витрати, ризик довготривалих збоїв
2	Забезпечення тиску у системі	Дуже важлива	9	Погіршення циркуляції, системне порушення доступу до послуги у певних зонах обслуговування
3	Регулювання температури нагріву	Дуже важлива	9	Нестабільність температури гарячої води, ризик аварійного відключення системи
4	Розподіл гарячої води мережею	Помірна	6	Втрата енергоефективності системи, підвищене навантаження на генерацію тепла
5	Технічне обслуговування обладнання системи ГВП	Важлива	7	Неправильне налаштування, довготривалий ремонт
6	Аварійно-диспетчерське реагування	Важлива	8	Зупинка або нестабільна робота системи, потреба в оперативному втручанні
7	Забезпечення резервного електроживлення системи	Важлива	7	Повне припинення послуги при надзвичайних ситуаціях, відсутність резерву
8	Моніторинг системи	Важлива	7	Ризик виникнення критичних ситуацій, порушення надання послуги на тривалий період

Найменший бал значущості — 3 — отримав збій, пов'язаний із поганою теплоізоляцією трубопроводів. Хоча він не створює безпосередньої загрози припиненню послуги, такий дефект спричиняє втрати тепла, що впливає на енергоефективність системи та може призводити до підвищених витрат у довгостроковій перспективі.

Далі проведемо оцінювання ймовірності виникнення потенційних збоїв і невідповідностей (O) процесу постачання гарячої води

Таблиця 2.10

Визначення ймовірності виникнення потенційних збоїв і невідповідностей (O) процесу постачання гарячої води ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»

№ з/п	Збої та невідповідності	Ймовірність(O) бальна оцінка	Ймовірність виникнення (лінгвістична оцінка)
1	Нагрівання води у теплообмінниках	3	Низька: рідкісні випадки
2	<i>Забезпечення тиску у системі</i>	9	<i>Дуже висока: постійні невідповідності</i>
3	<i>Регулювання температури нагріву</i>	8	<i>Висока: часті невідповідності</i>
4	Розподіл гарячої води мережею	3	Низька: рідкісні порушення
5	Технічне обслуговування обладнання системи ГВП	6	Помірна: випадкові невідповідності
6	Аварійно-диспетчерське реагування	3	Низька: рідкі затримки
7	Забезпечення резервного електроживлення системи	5	Середня: можливі відмови при аваріях
8	Моніторинг системи	3	Низька: поодинокі невідповідності

Наступним етапом аналізу є оцінювання ймовірності того, що наявні засоби контролю здатні виявити ознаки невідповідності, її причини або наслідки до того, як ці ознаки стануть очевидними для замовника або споживача. Цей показник позначається як D. Результати оцінювання представимо у таблиці.

Таблиця 2.11

Визначення можливості виявлення невідповідностей (D) процесу постачання гарячої води

№ з/п	Операції процесу	Виявлення	D (бал)	Критерій	Передбачуваний метод виявлення
1	Нагрівання води у теплообмінниках	Помірно хороше	4	Помірна ймовірність виявлення дефекту під час змін режиму	Контроль температури на вході/виході, періодичне тестування

№ з/п	Операції процесу	Виявлення	D (бал)	Критерій	Передбачуваний метод виявлення
					теплообмінника
2	Забезпечення тиску у системі	Помірно хороше	4	Помірна вірогідність виявлення через зниження тиску	Вимірювання тиску у вузлах системи, аналіз скарг мешканців
3	Регулювання температури нагріву	Помірно хороше	4	Невідповідності виявляються через коливання температури	Щоденний температурний контроль, скарги споживачів, діагностика регуляторів
4	Розподіл гарячої води мережею	Середнє	3	Проблеми з подачею можна виявити під час сезонної перевірки	Гідравлічні випробування, тепловізійне обстеження, моніторинг тиску
5	Технічне обслуговування обладнання системи ГВП	Помірно хороше	4	Ймовірність виявлення залежить від обслуговування	Акти огляду, звіт ТО
6	Аварійно-диспетчерське реагування	Слабке	5	Проблеми виявляються постфактум, за зверненнями мешканців	Аналіз журналів аварійних викликів, перевірка відповідності часу реагування
7	Забезпечення резервного електроживлення системи	Середнє	3	Проблема виявляється під час аварійної ситуації	Планове тестування генератора, перевірка перемикальних систем
8	Моніторинг системи	Слабке	5	Низька вірогідність виявлення без автоматичних систем	регулярна звірка даних

Наступним кроком є обчислення пріоритетного числа ризику. Це інтегрований кількісний показник, який характеризує рівень ризику об'єкта аналізу та визначається за допомогою наступної формули:

$$\text{ПЧР} = S \times O \times D \quad (2.1)$$

У разі, якщо фактичне значення пріоритетного числа ризику (ПЧР) перевищує встановлене граничне значення ПЧР_{гр}, за підсумками аналізу

працівники зобов'язані розробити та впровадити коригувальні заходи з метою зниження або усунення відповідного ризику. Якщо ж фактичне значення ПЧР не перевищує ПЧР_{гр}, ризик вважається незначним і не потребує обов'язкових дій, хоча його джерело повинно бути виявлене й зафіксоване. У практиці оцінювання ризиків загальноприйнятим вважається порогове значення ПЧР на рівні 280.

Таблиця 2.12

Розрахунок пріоритетного числа ризику (ПЧР) процесу постачання гарячої води ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»

№ з/п	Операції процесу	Значущість наслідків (S), бал	Ймовірність виникнення (O), бал	Можливість виявлення (D), бал	Пріоритетне число ризику (ПЧР), бал
1	Нагрівання води у теплообмінниках	9	3	4	108
2	Забезпечення тиску у системі	9	9	4	324
3	Регулювання температури нагріву	9	8	4	288
4	Розподіл гарячої води мережею	6	3	3	54
5	Технічне обслуговування обладнання системи ГВП	7	6	4	168
6	Аварійно-диспетчерське реагування	8	3	5	120
7	Забезпечення резервного електроживлення системи	7	5	3	105
8	Моніторинг системи	7	3	5	105

За результатами розрахунку пріоритетного числа ризику (ПЧР) для процесу постачання гарячої води у ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» виявлено, що найбільший рівень ризику має операція «Забезпечення тиску у системі», з ПЧР = 324. Такий показник зумовлений поєднанням високої значущості наслідків (8 балів), дуже високої імовірності виникнення (9 балів) та високою частотою виникнення збоїв (9 бали).

Таблиця 2.13

Рекомендовані дії з виявлення та усунення потенційних збоїв процесу постачання гарячої води ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»

№ з/п	Операції процесу	Пріоритетне число ризику	Потенційна причина	Заходи з попередження	Заходи з виявлення	Рекомендовані дії
1	Забезпечення тиску у системі	324	Недостатня потужність циркуляційного насосу	Оптимізація схеми циркуляції, підбір насосів відповідно до навантаження	Систематичний контроль тиску, телеметрія	Встановлення насосів більшої потужності
2	Регулювання температури нагріву	288	Зношення регулюючих приладів (клапан, теплові датчики, автомати електромагнітного приводу)	Планове обслуговування регуляторів, заміна старого обладнання	Контроль стабільності температури у стояках	Встановлення нових регулюючих клапанів і датчиків
3	Технічне обслуговування обладнання системи ГВП	168	Недостатня кваліфікація персоналу, відсутність планування ремонтів та технічного обслуговування	Навчання персоналу, ведення журналу ТО	Перевірки після обслуговування	Розробка графіків обслуговування, автоматизоване нагадування про технічні регламенти
4	Аварійно-диспетчерське реагування	120	Неналежна організація чергування, відсутність оперативного запасу запчастин	Стандартизація алгоритму реагування, чергування бригад	Облік часу реагування, аналіз повторних звернень	Встановлення нормативів оперативності, створення складу запчастин і інструментів
5	Забезпечення резервного електроживлення системи	105	Відсутність або зношеність генератора, недоліки в схемі перемикання живлення	Регулярне техобслуговування генераторів, перевірка системи перемикання	Тестування режиму аварійного перемикання	Установка нових джерел резервного живлення, автоматизація перемикання

Крім того, високі значення ПЧР виявлено також для операцій, пов'язаних регулюванням температури нагріву (ПЧР = 288). Збої в даних операціях процесу пов'язані з недостатньою потужністю циркуляційного насосу та зносом регулюючих приладів.

Недостатня потужність циркуляційного насосу створює серйозну загрозу безперебійному постачанню гарячої води, особливо на верхні поверхи, і має бути терміново усунута шляхом модернізації обладнання та оптимізації розрахунків гідравлічного навантаження.

Таким чином, напрямом підвищення якості послуги має стати технічна модернізація системи циркуляції.

За результатами нами розроблено рекомендації щодо виявлення та усунення потенційних невідповідностей у процесі постачання гарячої води. Дані свідчать про наявність критичних ділянок, що потребують першочергової уваги. Найвищий рівень ризику зафіксовано для операції «Забезпечення тиску у системі» з ПЧР = 288. Це зумовлено недостатньою потужністю циркуляційного насосу та недосконалістю гідравлічних розрахунків. З метою усунення цього ризику доцільно провести технічну перевірку насосного обладнання, оптимізувати гідравлічну схему та встановити додаткові елементи регулювання тиску.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить значно знизити ризики та підвищити надійність системи гарячого водопостачання.

2.4. Розробка заходів з управління якістю ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»

За результатами FMEA-аналізу встановлено, що пріоритетної уваги потребує операція, пов'язана з «Забезпеченням тиску у системі», яка безпосередньо залежить від надійності роботи насосного обладнання. У зв'язку з цим доцільно провести детальний аналіз кількості відмов насосів та визначити, які саме агрегати найчастіше виходять з ладу. Це дозволить виявити слабкі місця в системі та сформувати план технічного

обслуговування і модернізації. Основні технічні характеристики насосного обладнання, що експлуатується в системі гарячого водопостачання житлового комплексу, наведено у таблиці.

Таблиця 2.14

Характеристика насосного обладнання системи гарячого водопостачання ЖК «Морська симфонія»

№	Найменування обладнання	Тип електродвигуна / потужність	Номінальний тиск, м.в.ст.	Номінальна продуктивність, м³/год
1	Циркуляційний насос системи ГВП №1	AIP 132S4 / 5,5 кВт	35	15
2	Підживлювальний насос водопостачання	Wilo IL 50/170-4 / 4,0 кВт	45	12
3	Насос дренажної системи підвального приміщення	Grundfos Unilift AP 35 / 1,5 кВт	10	8

Нами пропонується збільшити потужність за рахунок придбання додаткового насосу: Циркуляційний насос системи ГВП №2 (AIP 132M4 / 7,5 кВт) продуктивністю 18 м³/год.

Поряд з цим, джерелом втрати якості послуги постачання гарячої води є порушення операції «Регулювання температури нагріву» через зношеність регулюючих приладів (клапан, теплові датчики, автомати електромагнітного приводу). Негативними результатами є постійні ремонти, простої у роботі системи та зростання експлуатаційних витрат. Доцільним у даному випадку заходи з встановлення нових регулюючих клапанів і датчиків.

Розрахуємо витрати на реалізацію заходів.

Вартість циркуляційного насосу системи ГВП №2 (AIP 132M4 / 7,5 кВт) -95,847 тис.грн. Регулюючий клапан з електроприводом - 19 200 грн., температурний датчик – 2655 грн. Монтажні роботи - 4 145 грн.

Загальні витрати: $95,847 + 19,200 + 2,655 + 4,145 = 121,847$ тис.грн.

Розрахуємо витрати на оплату ремонтів та технічного обслуговування.

Початковим етапом є визначення основної заробітної плати. Вона обчислюється як добуток годинної тарифної ставки та трудомісткості

ремонтних робіт і технічного обслуговування. За умов тарифної ставки 438 грн/год і трудомісткості 124,63 людино-годин, основна заробітна плата становить:

$$438 \times 124,63 = 54\,588 \text{ грн} = 54,588 \text{ тис.грн}$$

Наступним кроком є врахування надбавки за складність та терміновість, що становить 40% до основної заробітної плати. Цю суму додають до основної заробітної плати, утворюючи розширений фонд, до якого також додається додаткова заробітна плата у розмірі 21,835 тис. грн. У підсумку фонд основної і додаткової заробітної плати дорівнює:

$$54,588 \times 1,4 + 21,835 = 76,423 \text{ тис.грн}$$

Далі розраховується єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який становить 22% від фонду основної і додаткової заробітної плати:

$$76,423 \times 0,22 = 16,813 \text{ тис.грн}$$

У підсумку, загальний фонд заробітної плати:

$$76,423 + 16,813 = 93,236 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 2.15

Розрахунок заробітної плати на проведення ремонтних робіт та технічного обслуговування обладнання

№ з/п	Показник	Значення
1	Трудомісткість ремонтних робіт та технічного обслуговування, людино-годин	124,63
2	Годинна тарифна ставка, грн/год	438
	Основна заробітна плата, тис.грн.	54,588
3	Надбавка за складність та терміновість	40%
4	Додаткова заробітна плата, тис.грн	21,835
8	Фонд основної і додаткової заробітної плати, тис. грн.	76,423
11	Єдиний соціальний внесок, тис. грн.	16,813
12	Загальний фонд заробітної плати, тис. грн	93,236

Отже, на основі проведених розрахунків встановлено, що фонд оплати ремонтів та технічного обслуговування обладнання становитиме 93,236

тис.грн. Додаткові витратні матеріали, необхідні для проведення ремонтних робіт за планом становитимуть – 16,364 тис. грн.

За даними звіту теплові втрати та витрати в результаті поломок складають в середньому 8,5% від виробленого тепла. За розрахунками експертів, за результатами запровадження запропонованих заходів зниження витрат становитиме – 57,909 тис. грн.

Розрахуємо загальний економічний ефект від запропонованих заходів (табл. 2.15).

Коефіцієнт окупності витрат (К) — це показник, який відображає економічну ефективність реалізованих заходів. Він показує, скільки гривень економії припадає на одну вкладену гривню витрат.

Таблиця 2.16

Загальний економічний ефект в результаті реалізації заходів

№ з/п	Показник	Значення, тис. грн.
1	Економія на:	
1.1	Фонді оплати ремонтів та технічного обслуговування обладнання	93,236
1.2	Витратних матеріалах	16,364
1.3	Втратах енергії	57,909
2	Загальна економія	167,509
3	Витрати на заходи	121,847
4	К. окупності витрат	1,375

За результатами оцінки економічної ефективності запропонованих заходів, можна зробити висновок про доцільність їх впровадження. Загальна сума економії становить 167,509 тис. грн, що включає скорочення витрат на ремонтно-експлуатаційні роботи (93,236 тис. грн), зменшення використання витратних матеріалів (16,364 тис. грн) та зниження втрат енергії (57,909 тис. грн). Витрати на реалізацію заходів склали 121,847 тис. грн. Це забезпечило

коефіцієнт окупності на рівні 1,375, що свідчить про те, що кожна вкладена гривня принесла 1,375 грн економії. Таким чином, реалізація заходів є економічно обґрунтованою, дозволяє знизити операційні витрати та підвищити загальну ефективність діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

1. Результати аналізу можливостей і загроз підприємств, що надають послуги з експлуатації та обслуговування житлового фонду, свідчать про функціонування галузі в умовах як значного потенціалу для розвитку, так і зовнішнього тиску. З одного боку, висока ймовірність реалізації перспективних можливостей, зокрема модернізації інфраструктури та впровадження енергозберігаючих технологій, створює базу для підвищення якості сервісу та зниження витрат. З іншого боку, актуальними залишаються загрози, пов'язані зі зношеністю мереж та інфраструктури, зростанням вимог споживачів, нестабільністю енергопостачання та фінансовими ризиками, які ускладнюють діяльність. У таких умовах підприємства мають зосередити зусилля на підтримки інфраструктури у належному стані. Своєчасне реагування на виклики і ефективне використання можливостей дозволить підвищити якість обслуговування населення.

2. ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» є сучасним підприємством, що забезпечує управління та обслуговування житлового комплексу, спрямоване на створення комфортного середовища для проживання мешканців. Працюючи з 2017 року, компанія накопичила значний досвід у сфері експлуатації нерухомості, ефективно реалізуючи послуги з утримання інженерних систем, організації ремонту, обліку, безпеки та юридичного супроводу. Структура компанії базується на функціональному принципі управління, де кожен підрозділ виконує визначені завдання, що забезпечує злагоджену роботу. Сильні сторони підприємства включають технічну компетентність, управлінську гнучкість та чітку координацію дій між відділами. Завдяки інтеграції класичних інструментів керування з сучасними технологіями, компанія здатна оперативно реагувати на потреби ринку та мешканців ЖК.

3. За результатами проведеного анкетування та аналізу динаміки оцінок якості послуг ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» у 2022–2024

роках виявлено тенденцію до зниження рівня задоволеності споживачів. Частка мешканців, які залишаються повністю або переважно задоволеними сервісом, скоротилася з 55% у 2022 році до 40% у 2024 році, тоді як кількість критичних відгуків зростає. Зокрема, зростає частка повністю незадоволених — з 9% до 14%, а тих, хто скоріше незадоволений, — з 25% до 39%. Це свідчить про зростання недовіри до сервісу та наростання негативного ставлення. Аналіз причин незадоволеності роботою ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» у 2024 році свідчить, що основною проблемою споживачі вважають високу вартість послуг — на неї вказали 42,1% опитаних. Це є ключовим фактором, що впливає на загальну оцінку компанії. На другому місці — низька якість послуг (22,4%), що також суттєво підриває довіру клієнтів.

4. За результатами проведеного АВС-аналізу випадків невідповідностей при наданні послуг ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» встановлено, що найбільш критичні дефекти, які формують групу А, охоплюють понад 57% усіх випадків. До них належать подача води з затримкою нагріву, неможливість користування гарячою водою на верхніх поверхах у пікові години, а також перепади тиску. Ці проблеми є пріоритетними для усунення, оскільки вони суттєво впливають на якість обслуговування мешканців та викликають найбільшу кількість скарг.

5. Проведено FMEA-аналіз процесу постачання гарячої води ТОВ «Керуюча компанія «Морська симфонія»». За результатами розрахунку пріоритетного числа ризику (ПЧР) для процесу постачання гарячої води у ТОВ «Керуюча компанія "Морська симфонія"» виявлено, що найбільший рівень ризику має операція «Забезпечення тиску у системі», з ПЧР = 324. Такий показник зумовлений поєднанням високої значущості наслідків (8 балів), дуже високої імовірності виникнення (9 балів) та високою частотою виникнення збоїв (9 бали).

За результатами аналізу розроблено рекомендації щодо виявлення та усунення потенційних невідповідностей у процесі постачання гарячої води. Найвищий рівень ризику зафіксовано для операції «Забезпечення тиску у системі» з ПЧР = 288. Це зумовлено недостатньою потужністю циркуляційного насосу та недосконалістю гідравлічних розрахунків. З метою усунення цього ризику доцільно встановити додаткові елементи регулювання тиску.

6. За результатами оцінки економічної ефективності запропонованих заходів, можна зробити висновок про доцільність їх впровадження. Загальна сума економії становить 167,509 тис. грн, що включає скорочення витрат на ремонтно-експлуатаційні роботи (93,236 тис. грн), зменшення використання витратних матеріалів (16,364 тис. грн) та зниження втрат енергії (57,909 тис. грн). Витрати на реалізацію заходів склали 121,847 тис. грн. Це забезпечило коефіцієнт окупності на рівні 1,375, що свідчить про те, що кожна вкладена гривня принесла 1,375 грн економії. Таким чином, реалізація заходів є економічно обґрунтованою, дозволяє знизити операційні витрати та підвищити загальну ефективність діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамова О. Є. «Особливості правового статусу підприємств житлово-комунальної галузі» // Актуальні проблеми держави і права. – 2020. – Вип. 85. – С. 3–10.
2. Брояка А. А. Удосконалення системи управління якістю та безпечністю агрохарчової продукції в умовах євроінтеграційних процесів [Електронний ресурс] / А. А. Брояка // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2021. - № 3. - С. 85-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2021_3_8
3. Бовкун О.А. Теоретико-концептуальні засади класифікації публічних послуг в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави. // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 37. – С. 85–90.
4. Власенко І. В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / І. В. Власенко // Економіка і організація управління. - 2021. - Вип. 3. - С. 194-203. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_3_21.
5. Головчук О. В. Підходи, принципи та інструменти концепції TQM в реалізації європейського вектору розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Головчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 2(2). - С. 296-301. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2\(2\)__70](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2(2)__70)
6. Гуцалюк О. М. Впровадження міжнародних стандартів в системи управління якістю на підприємствах сфери інжинірингових послуг / О. М. Гуцалюк, І. К. Носатов, В. А. Козловцева // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2020. - № 4. - С. 134-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_25.
7. Градобоева Є. С. «Житлово-комунальне господарство міст України: проблеми та напрями підвищення енергетичної ефективності» //

Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 4 (76). – С. 110–117.

8. Дикань О. В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 190-195. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_39

9. Дикань В.В., Гречана О.І. Методичні підходи до оцінки якості послуг // Соціальна економіка. – 2018. – Вип. 55. – С. 97–104.

10. Дудко П. М. Вплив тотального управління якістю (tqm) на бізнес процеси [Електронний ресурс] / П. М. Дудко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 12. - С. 66-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_12_14

11. Жорняк А. В. Про підходи до класифікації інформаційних послуг у сфері господарювання // Інформація і право. – 2020. – № 1(32). – С. 120–129.

12. Задорожний З.-М. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством / З.-М. Задорожний, І. Омецінська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2020. - Вип. 4. - С. 169-184. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_4_14.

13. Зінченко В. О. Теоретичні основи моніторингу управління якістю [Електронний ресурс] / В. О. Зінченко. // Науковий вісник Донбасу. - 2012. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2012_1_3

14. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

15. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 138 с.

16. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
17. Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко. – Одеса: Атлант, 2012.
18. Кузнецова І.О. Технологія діагностування управлінських консалтингових проектів // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 1 (253)87 – С.97-108
19. Кузнецова І.О. Технологія стратегічної діагностики ризику невиконання цілей організації / Кузнецова І.О., Малютенко О.Ю. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.116-127
20. Лебединець В. О. Методика оцінювання результативності процесів систем управління якістю виробничих підприємств / В. О. Лебединець // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. - 2017. - № 2. - С. 11-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uezyaf_2017_2_4.
21. Лутковська С. М. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством [Електронний ресурс] / С. М. Лутковська, О. П. Цицкун. // Ефективна економіка. - 2020. - № 12. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_30
22. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
23. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: Монографія / Харків: «Діса плюс», 2020. – 192 с.
24. Куш О. Є. «Житлово-комунальне господарство як об'єкт адміністративно-правового регулювання» // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. – 2015. – № 6-2 (ч.3). – С. 99–105.

25. Кравченко М. С. Теоретично-методологічні основи управління якістю продукції на промислових підприємствах / М. С. Кравченко, М. О. Ксеніта // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 37. - С. 14-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_4.

26. Кравченко М. С. Організаційні основи сучасних систем управління якістю на промислових підприємствах / М. С. Кравченко, Р. О. Кусса // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 37. - С. 141-147. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_21.

27. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 473–478.

28. Лизанець А. Г. Теоретичні основи і прикладні аспекти управління якістю на підприємстві [Електронний ресурс] / А. Г. Лизанець // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 12. - С. 160-167. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_12_24

29. Луцик С. М. «Особливості реформування та розвитку житлово-комунального господарства (на прикладі управління житлово-комунального господарства Конотопської міської ради)» – Сумський державний університет, 2020. С. 125-128.

30. Майорова І. М. «Житлово-комунальне господарство як складова сітілогістики промислового міста» // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014.

31. Мельник М. І. та ін. Тінізація сектору комерційних послуг: національний та регіональний вимір: наукова доповідь / ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. – Львів, 2020. – 149 с.

32. Мельник Т.С. Формування основ класифікації послуг на пасажирському залізничному транспорті далекого сполучення. // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 15. – С. 411–416.

33. Міщенко В. А. Методичний інструментарій фінансового контролінгу в антикризовому управлінні підприємством [Електронний ресурс] / В. А. Міщенко, О. С. Другова, І. І. Домніна // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 43. - С. 369-375. – Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_69

34. Могилевська О. Ю. Зовнішнє середовище як об'єкт ефективної діяльності адміністративного управління підприємством / О. Ю. Могилевська, К. В. Головенко, О. В. Григор // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 1. - С. 29-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_5.

35. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Г. Ю. Олійник // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 4. - С. 29-35.

36. Прус Ю. І. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством / Ю. І. Прус, К. Д. Сосніна // Молодий вчений. - 2020. - № 12(2). - С. 159-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_16).

37. Процак К. В. «Удосконалення системи житлово-комунального обслуговування населення» // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 668. – С. 150–155.

38. Розбицька Т. В. Інтегровані системи управління якістю на молокопереробних підприємствах / Т. В. Розбицька, В. Ю. Сухенко // Новітні технології. - 2019. - Вип. 1. - С. 128-135. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/novteh_2019_1_18.

39. Скляр Є. В. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку / Є. В. Скляр, А. Ю. Ксенофонтова // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 155-158. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_30.

40. Статистичний щорічник України за 2020 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2020. 575 с.

41. Статистичний щорічник України за 2021 рік / Державна служба статистики України. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 611 с.
42. Станьковська І. М. «Державне регулювання процесів модернізації сфери надання житлово-комунальних послуг в Україні» – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2023.
https://ir.kneu.edu.ua/items/3308da17-f561-4676-8cc1-d05b99be6913?utm_source=chatgpt.com
43. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM [Електронний ресурс] / І. М. Станьковська, Т. В. Станьковський // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 39(2). - С. 21-25. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(2)__6)
44. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецова. – Харків, 2018. – 177 с.
45. Сьомкіна Т. В., Перькова О. О. «Особливості житлово-комунальних послуг як змішаного суспільного блага» // Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2010. С.110-118
46. Тарандушка Л. А. Програмна підтримка реструктуризації виробництва в системі управління якістю автосервісного підприємства / Л. А. Тарандушка, Н. Л. Костян // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. - 2019. - № 2. - С. 48-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvif_2019_2_7.
47. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
48. Телестакова А. А. Поняття, сутність та ознаки послуги як правової категорії // Наше право. – 2009. – № 4, Ч. 2. – С. 67–70.
49. Труш Ю. Л. Оцінка ефективності заходів удосконалення системи управління якістю на підприємствах / Ю. Л. Труш, М. В. Григорців, О. П.

Осадчук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 3. - С. 47-51.
- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_3_10

50. Тульчинська С. О. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] / С. О. Тульчинська, С. О. Кириченко, Н. Ю. Савіцький // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 8. - С. 14-17. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_8_5

51. Тур О.Т. Класифікація консультаційних послуг в цивільному обороті України. // Часопис цивілістики. – 2015. – Вип. 19. – С. 41–45.

52. Фісун К. А. Організація системи управління якістю продукції в Зроби біоліографічний опис з посиланнями , 10 статей сучасних умовах [Електронний ресурс] / К. А. Фісун // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 204-210. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_28

53. Шаповал Г. М. Управління якістю продукції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства / Г. М. Шаповал // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 45. - С. 176-180. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_45_30.

54. Шапочка М. К., Несторенко Т. В. «Управлінські аспекти реформування житлово-комунального господарства» // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – № 1. – С. 99–103

55. Щуковська О.М. Значення послуги як правової та економічної категорії. // Економіка і держава. – 2019. – № 10. – С. 220–225.

56. Яковенко Р. В., Ільчишина І. І. Сутність та класифікація сфери послуг // Матеріали X міжнародної науково-практичної конференції „Veda a vznik – 2014”. – Прага: Publishing House „Education and Science” s.r.o., 2014. – Діл 4: Економічні науки. – С. 62–64.

57. Smit P., Berri K., Pulford A. Kom- mu nikatsii strategicheskogo marketinga. Moscow, UNITI-DANA, 2001.