

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»
Кафедра девелопменту та просторового планування**

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
к.е.н., доц. Чудовська В. А.

“ ____ ” _____ 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ
ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗМІНИ СПОЖИВЧИХ ПОТРЕБ**

**IMPROVEMENT OF THE SERVICE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF
URBAN UTILITY ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DIGITAL
TRANSFORMATION AND CHANGING CONSUMER NEEDS**

Виконав: студент 2 курсу,
групи МО-23-1Л
спеціальності 073 Менеджмент
Данильчук О. С.
Danylchuk O. S.

Керівник: к.п.н., доц. Здоровега М. В.
Рецензент: к.е.н., доц. Данилович-
Кропивницька М. Л.

Київ 2026

**Відокремлений структурний підрозділ
«Інститут інноваційної освіти КНУБА»**

Кафедра девелопменту та просторового планування

Освітньо-кваліфікаційний рівень БАКАЛАВР

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доц. Чудовська В. А.

“ ” _____ 2026 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ**

Данильчуку Остапу Сергійовичу

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації та зміни споживчих потреб»

керівник роботи Здоровега Мар'яна Володимирівна, к.політ.н., доц.
затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.03.2026 року № 04-04/83

2. Строк подання студентом роботи «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та монографічні видання вітчизняних і закордонних вчених, нормативно-законодавчі акти України й інших країн, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, офіційних статистичних збірників.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Економічна сутність та особливості управління якістю послуг у сфері міського господарства; Нормативно-правове та організаційне забезпечення функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації; Методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності системи управління підприємств міського господарства; Організаційно-економічна характеристика діяльності ЛКП «Львівський ліхтар»; Аналіз показників якості послуг та ефективності функціонування підприємства; Оцінка цифровізації управлінських процесів та впливу споживчих потреб на діяльність підприємства; Формування цифрових механізмів управління якістю послуг у системі міського господарства; Інструменти підвищення рівня задоволеності споживачів та адаптації послуг до сучасних потреб населення; Стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар».

5. Перелік графічного матеріалу: Наукові підходи до трактування поняття «якість послуг»; Організаційне забезпечення діяльності підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації; Сучасні методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності діяльності підприємств; Залежність прибутку від якості послуг; Основні техніко-економічні показники діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» у 2024–2025 рр; Етапи методики оцінювання ефективності бізнес-процесів за критеріями вартості, часу та якості; Основні показники якості послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Структура доходів та витрат; Вплив цифровізації на систему управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Вплив цифровізації на якість послуг підприємств міського господарства; Структурні блоки моделі цифрового управління якістю послуг у системі міського господарства; Модель цифрового управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Матриця переваг та проблем використання цифрових інструментів у системі управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Стратегічні заходи щодо удосконалення управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Очікувані результати реалізації стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Прогнозна оцінка ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Порівняльна оцінка показників ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»; Радарна модель ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар».

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Здоровега М. В.		
2	Здоровега М. В.		
3	Здоровега М. В.		

7. Дата видачі завдання «02» 04 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	02.04-03.04.2026	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління якістю послуг підприємств міського господарства	04.04-09.04.2026	
3	1.1. Економічна сутність та особливості управління якістю послуг у сфері міського господарства	10.04-15.04.2026	
4	1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації	16.04-21.04.2026	

5	1.3. Методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності системи управління підприємств міського господарства	15.04-25.04.2026	
6	Розділ 2. Аналіз системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»	22.04.2026-07.05.2026	
7	2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ЛКП «Львівський ліхтар»	22.04-26.04.2026	
8	2.2. Аналіз показників якості послуг та ефективності функціонування підприємства	27.04-03.05.2026	
9	2.3. Оцінка цифровізації управлінських процесів та впливу споживчих потреб на діяльність підприємства	04.05-07.05.2026	
10	Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства	08.05.2026-13.05.2026	
11	3.1. Формування цифрових механізмів управління якістю послуг у системі міського господарства	08.05-10.05.2026	
12	3.2. Інструменти підвищення рівня задоволеності споживачів та адаптації послуг до сучасних потреб населення	11.05-12.05.2026	
13	3.3. Стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»	13.05-14.05.2026	
13	Висновки	15.05.2026	
14	Оформлення списку використаних джерел, додатків	16.05.2026	
15	Підготовка доповіді та презентації	17.06.2026	

Студент

(підпис)

Данильчук О. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Здорова М. В.
(прізвище та ініціали)

Рішення комісії про попередній захист роботи
від «__» _____ 2026 року

Склад комісії:

(посада, звання, підпис)

(посада, звання, підпис)

(посада, звання, підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційну роботу бакалавра присвячено дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації та зміни споживчих потреб населення. У роботі обґрунтовано необхідність впровадження сучасних цифрових механізмів управління, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та вдосконалення системи оцінювання якості житлово- комунальних послуг.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та організаційно-економічні засади удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження виступає процес управління якістю послуг підприємств міського господарства.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в обґрунтуванні теоретико- методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації та зміни споживчих потреб.

Завданнями роботи є: дослідження економічної сутності та особливостей управління якістю послуг у сфері міського господарства; аналіз нормативно- правового та організаційного забезпечення функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації; узагальнення методичних підходів до оцінювання якості послуг та ефективності системи управління; здійснення організаційно-економічної характеристики діяльності ЛКП «Львівський ліхтар»; проведення аналізу показників якості послуг та ефективності функціонування підприємства; оцінювання рівня цифровізації управлінських процесів і впливу споживчих потреб на діяльність підприємства; обґрунтування напрямів формування цифрових механізмів управління якістю послуг; визначення стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар».

За результатами дослідження удосконалено систематизацію теоретичних підходів до управління якістю послуг підприємств міського господарства з урахуванням цифровізації управлінських процесів; методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління якістю послуг комунальних підприємств шляхом поєднання показників якості послуг, рівня задоволеності споживачів, фінансової результативності та рівня цифровізації; підходи до організації цифрової взаємодії підприємств міського господарства зі споживачами на основі використання електронних сервісів, систем моніторингу та інформаційно-аналітичних інструментів.

Одержані результати можуть бути використані для удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства, підвищення ефективності управлінських процесів, розвитку цифрових механізмів взаємодії зі споживачами, оптимізації системи моніторингу якості послуг та покращення результативності функціонування комунальних підприємств; набули подальшого розвитку узагальнення проблем та факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації; обґрунтування напрямів підвищення рівня задоволеності споживачів житлово-комунальних послуг; формування стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар».

Рік виконання кваліфікаційної роботи бакалавра 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: управління якістю, якість послуг, підприємства міського господарства, житлово-комунальні послуги, цифровізація, цифрова трансформація, система управління якістю, задоволеність споживачів, комунальне підприємство, ефективність управління, цифрові сервіси, клієнтоорієнтованість, житлово-комунальне господарство

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 76 сторінок, 11 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 44 найменувань, 4 додатки.

ABSTRACT

The bachelor's qualification paper is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical foundations for improving the quality management system of urban utility enterprises under conditions of digital transformation and changing consumer needs. The paper substantiates the necessity of implementing modern digital management mechanisms, increasing customer orientation, and improving the system for assessing the quality of housing and communal services.

The subject of the research is the theoretical, methodological, organizational, and economic foundations for improving the quality management system of urban utility service enterprises under conditions of digital transformation.

The object of the research is the process of quality management of services provided by urban utility enterprises.

The purpose of the bachelor's qualification paper is to substantiate theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the quality management system of urban utility enterprises under conditions of digital transformation and changing consumer needs.

The objectives of the research are: to investigate the economic essence and peculiarities of service quality management in the field of urban economy; to analyze the regulatory, legal, and organizational support for the functioning of urban utility enterprises under conditions of digital transformation; to generalize methodological approaches to assessing service quality and management system efficiency; to carry out an organizational and economic analysis of the activities of the municipal enterprise "Lvivskyi Likhtar"; to analyze indicators of service quality and enterprise performance efficiency; to assess the level of digitalization of management processes and the influence of consumer needs on enterprise activity; to substantiate directions for the formation of digital mechanisms for service quality management; to determine strategic directions for improving the service quality management system of the municipal enterprise "Lvivskyi Likhtar".

According to the research results, the systematization of theoretical approaches to service quality management of urban utility enterprises considering the digitalization of management processes has been improved; methodological approaches to assessing the efficiency of the quality management system of municipal enterprises through combining indicators of service quality, consumer satisfaction, financial performance, and the level of digitalization have been enhanced; approaches to organizing digital interaction between urban utility enterprises and consumers based on electronic services, monitoring systems, and information-analytical tools have been developed.

The obtained results can be used to improve the quality management system of urban utility enterprises, increase the efficiency of management processes, develop digital mechanisms of interaction with consumers, optimize service quality monitoring systems, and improve the performance efficiency of municipal enterprises. Further development was gained by the generalization of problems and factors influencing the efficiency of urban utility enterprises under conditions of digital transformation; substantiation of directions for increasing the level of consumer satisfaction with housing and communal services; and formation of strategic directions for improving the quality management system of the municipal enterprise “Lvivskyi Likhtar”.

Year of completion of the bachelor's qualification paper – 2026.
Year of defense – 2026.

Keywords: quality management, service quality, urban utility enterprises, housing and communal services, digitalization, digital transformation, quality management system, consumer satisfaction, municipal enterprise, management efficiency, digital services, customer orientation, housing and communal economy.

The bachelor's qualification paper contains 76 pages, 11 tables, 7 figures, a list of references including 44 sources, and 4 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	
1.1. Економічна сутність та особливості управління якістю послуг у сфері міського господарства	15
1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності системи управління підприємств міського господарства	25
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЛКП «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІХТАР»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ЛКП «Львівський ліхтар»	33
2.2. Аналіз показників якості послуг та ефективності функціонування підприємства	38
2.3. Оцінка цифровізації управлінських процесів та впливу споживчих потреб на діяльність підприємства	41
Висновки до другого розділу	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	
3.1. Формування цифрових механізмів управління якістю послуг у системі міського господарства	48
3.2. Інструменти підвищення рівня задоволеності споживачів та адаптації послуг до сучасних потреб населення	54
3.3. Стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»	59
Висновки до третього розділу	66
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток підприємств міського господарства відбувається в умовах посилення процесів цифрової трансформації, зміни моделей споживчої поведінки населення та зростання вимог до якості житлово-комунальних послуг. Функціонування комунального сектору дедалі більше залежить від здатності підприємств забезпечувати стабільність надання послуг, оперативність реагування на потреби споживачів, ефективність використання ресурсів та адаптацію системи управління до сучасних цифрових технологій. У зв'язку з цим підвищення якості послуг підприємств міського господарства набуває важливого соціально-економічного значення, оскільки безпосередньо впливає на комфортність міського середовища, рівень задоволеності населення та ефективність функціонування територіальних громад.

Система управління якістю послуг у сфері міського господарства характеризується багатокомпонентністю та охоплює організаційні, економічні, технічні, інформаційні та сервісні аспекти діяльності підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у процеси управління, що забезпечує автоматизацію обліку й контролю, удосконалення механізмів взаємодії зі споживачами, підвищення прозорості діяльності підприємств та результативності управлінських рішень. Водночас функціонування підприємств міського господарства супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмеженість фінансових ресурсів, високий рівень експлуатаційних витрат, значна дебіторська заборгованість та необхідність постійного оновлення комунальної інфраструктури.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю формування сучасних механізмів управління якістю послуг, орієнтованих на потреби споживачів, цифровізацію процесів та забезпечення ефективного функціонування підприємств міського господарства в умовах трансформації

економічного середовища. Практична значущість проблематики обумовлюється необхідністю пошуку напрямів удосконалення системи управління якістю послуг комунальних підприємств із врахуванням сучасних цифрових інструментів, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та адаптації послуг до потреб населення.

Теоретичні та прикладні аспекти управління якістю послуг досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В. Русавської, Г. Кучерук, О. Іванків, Л. Траченко, А. Парасурамана, В. Зейтамль, Л. Беррі та інших. Водночас питання формування ефективної системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації потребують подальшого наукового опрацювання з урахуванням сучасних тенденцій розвитку комунального сектору та зміни споживчих потреб.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації та зміни споживчих потреб.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність та особливості управління якістю послуг у сфері міського господарства;
- проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності системи управління;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ЛКП «Львівський ліхтар»;
- провести аналіз показників якості послуг та ефективності функціонування підприємства;
- оцінити рівень цифровізації управлінських процесів і вплив споживчих потреб на діяльність підприємства;

- обґрунтувати напрями формування цифрових механізмів управління якістю послуг;

- визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар».

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг підприємств міського господарства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та організаційно-економічні засади удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. У роботі використано методи логічного узагальнення та системного аналізу – для дослідження теоретичних засад управління якістю; порівняльний метод – для аналізу наукових підходів і нормативно-правового забезпечення; економічний та статистичний аналіз – при оцінюванні діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод узагальнення – при формуванні висновків та практичних рекомендацій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, статистичні дані, аналітичні матеріали, офіційна інформація ЛКП «Львівський ліхтар», а також результати власних узагальнень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Результати виконаного дослідження сприяють формуванню комплексного підходу до удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації та зміни споживчих потреб населення.

Наукова новизна результатів виконаного дослідження полягає у:

удосконалено: систематизацію теоретичних підходів до управління якістю послуг підприємств міського господарства з урахуванням цифровізації управлінських процесів; методичні підходи до оцінювання ефективності системи

управління якістю послуг комунальних підприємств шляхом поєднання показників якості послуг, рівня задоволеності споживачів, фінансової результативності та рівня цифровізації; підходи до організації цифрової взаємодії підприємств міського господарства зі споживачами на основі використання електронних сервісів, систем моніторингу та інформаційно-аналітичних інструментів;

набули подальшого розвитку: узагальнення проблем та факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації; обґрунтування напрямів підвищення рівня задоволеності споживачів житлово-комунальних послуг через впровадження клієнтоорієнтованих цифрових механізмів управління; формування стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та підвищення ефективності функціонування комунального сектору.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи управління якістю послуг підприємств міського господарства, удосконалення цифрових механізмів управління, оптимізації взаємодії зі споживачами та покращення результативності функціонування комунальних підприємств.

Особистий внесок здобувача. Атестаційна робота бакалавра є самостійно виконаним дослідженням. Усі розробки та пропозиції, що містяться в роботі, належать особисто автору.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати бакалаврської роботи апробовано в процесі аналізу теоретичних, нормативно-правових та аналітичних джерел з проблематики управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації. У ході дослідження здійснено узагальнення сучасних наукових підходів до оцінювання якості послуг, ефективності систем управління та впливу цифровізації на функціонування комунального сектору.

Практична апробація результатів дослідження здійснювалася на основі аналізу діяльності ЛКП «Львівський ліхтар», оцінювання показників якості житлово-комунальних послуг, ефективності управлінських процесів та рівня цифровізації системи управління підприємством. У процесі дослідження проведено оцінювання організаційно-економічних характеристик діяльності підприємства, визначено проблемні аспекти функціонування системи управління якістю та обґрунтовано напрями її удосконалення.

Запропоновані у роботі аналітичні підходи, моделі та рекомендації сформовано на основі прикладної орієнтації дослідження, узагальнення фактичного матеріалу та врахування сучасних тенденцій цифрового розвитку підприємств міського господарства. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності комунальних підприємств з метою підвищення ефективності управління якістю послуг, удосконалення цифрових механізмів взаємодії зі споживачами та покращення системи житлово-комунального обслуговування населення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Економічна сутність та особливості управління якістю послуг у сфері міського господарства

Функціонування підприємств міського господарства в сучасних умовах характеризується посиленням вимог до якості послуг, рівня організації сервісного обслуговування населення та ефективності управлінських процесів. Динамічність урбанізаційних процесів, цифрова трансформація економіки, зміна моделей споживчої поведінки й підвищення суспільних очікувань щодо доступності, безперервності та безпечності житлово-комунальних послуг актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління якістю у сфері міського господарства.

Якість у сучасних умовах розглядається як комплексна економічна категорія, що характеризує ефективність різних напрямів діяльності підприємства, зокрема стратегічного управління, організації виробничих процесів, маркетингової діяльності та сервісного обслуговування [5]. Багатокомпонентний характер поняття якості обумовлює існування різних наукових підходів до його трактування залежно від сфери застосування, особливостей функціонування підприємства та специфіки послуг.

У міжнародній практиці важливе значення має підхід, запропонований Міжнародною організацією зі стандартизації. Відповідно до положень стандарту ISO 8402, якість визначається як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що забезпечують їх здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів [8]. У межах зазначеного стандарту сформовано такі базові поняття, як «забезпечення якості», «управління якістю» та «спіраль якості», що заклали методологічне підґрунтя сучасних систем менеджменту якості.

Для підприємств міського господарства категорія якості набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволеності населення, ефективність функціонування комунальної інфраструктури та результативність діяльності підприємств у цілому. У зв'язку з цим управління якістю послуг у сфері міського господарства потребує комплексного підходу, орієнтованого на забезпечення доступності, безперервності та належного рівня сервісного обслуговування споживачів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «якість послуг»

Автор	Визначення поняття «якість послуг»	Сутність
Весперіс С. З. [4]	Якість послуг визначається як відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам.	Відповідність стандартам та очікуванням споживачів
Дубоделова А. В. [7]	Якість послуг трактується як сукупність властивостей і характеристик, що забезпечують задоволення клієнтів.	Задоволення споживача
Іванків О. Я. [10]	Якість послуг оцінюється через розкладання послуги на окремі процеси та етапи, для яких визначаються відповідні показники якості.	Процесний підхід до оцінювання
Котвіцька А. А. [11]	Якість послуг розглядається як сукупність особливостей, ознак і характеристик, що ґрунтуються на здатності послуги задовольняти заявлені або очікувані потреби споживача.	Орієнтація на потреби клієнта
Кучерук Г. Ю. [12]	Під якістю послуги пропонується розуміти сукупність властивостей і характеристик послуги, рівень яких формується взаєминами всіх зацікавлених сторін і забезпечує задоволення потреб, що постійно змінюються.	Взаємодія стейкхолдерів та адаптивність
Токарчук В. В. [36]	Якісне обслуговування визначається ступенем повного або навіть перевищеного задоволення потреб та очікувань клієнта після отримання послуги.	Рівень споживчого задоволення
Траченко Л. А. [38]	Якість послуги визначається як сукупність властивостей, що забезпечують здатність послуги задовольняти індивідуальні потреби споживача, поєднуючи якісне виконання послуги та рівень обслуговування клієнта.	Комплексність сервісу та індивідуалізація

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «якість послуг» дає підстави стверджувати, що більшість дослідників розглядають її як комплексну категорію, яка поєднує відповідність встановленим стандартам,

рівень задоволення потреб споживачів, ефективність сервісної взаємодії та результативність організації процесу надання послуг. Спільною ознакою наведених підходів є орієнтація на споживача та визначення якості через ступінь відповідності очікуванням клієнтів і здатність послуги забезпечувати їх задоволення.

Водночас окремі науковці акцентують увагу на різних аспектах досліджуваної категорії. Зокрема, нормативно-стандартизований підхід ґрунтується на відповідності послуг визначеним стандартам якості, клієнтоорієнтований — на рівні задоволеності споживачів, а процесний — на ефективності окремих етапів та процедур надання послуг. Така диференціація підходів свідчить про багатокомпонентний характер поняття якості послуг та необхідність комплексного підходу до її управління.

Для підприємств міського господарства якість послуг доцільно розглядати як інтегровану характеристику результативності функціонування підприємства, що формується під впливом організаційних, технологічних, сервісних та інформаційно-комунікаційних чинників і визначається здатністю забезпечувати доступність, безперервність, оперативність та соціальну ефективність послуг відповідно до потреб населення.

Доцільною видається позиція Р. І. Буряка, щодо фундації концептуальних засад системи управління якістю послуг підприємств міського господарства на формуванні стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, визначенні пріоритетних напрямів удосконалення сервісної діяльності та впровадженні ефективних інструментів забезпечення якості на всіх етапах надання послуг. Управління якістю у даному контексті передбачає не лише контроль кінцевого результату діяльності, але й забезпечення відповідності встановленим стандартам усіх внутрішніх процесів, організаційних механізмів та управлінських рішень [2, с. 120]. Досягнення високого рівня якості послуг потребує комплексної орієнтації діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, підвищення результативності функціонування структурних підрозділів та забезпечення ефективної взаємодії між усіма елементами системи

управління. Відповідно, кожен структурний підрозділ підприємства міського господарства повинен бути інтегрованим у загальну систему забезпечення якості, реалізуючи визначену політику у сфері якості послуг, цифровізації процесів та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

У науковій літературі управління якістю трактується як комплексний та безперервний процес координації виробничих, організаційних і управлінських функцій, спрямованих на досягнення встановлених параметрів якості. Реалізація системи управління якістю передбачає інтеграцію процесів стратегічного планування, контролю, інформаційного забезпечення, мотивації персоналу та прийняття управлінських рішень, що забезпечує підвищення результативності функціонування підприємства та рівня задоволеності споживачів [33, с. 24].

Водночас специфіка підприємств міського господарства зумовлює необхідність розширення традиційного підходу до управління якістю за рахунок інтеграції цифрових інструментів управління, сервісної взаємодії зі споживачами та систем оперативного моніторингу якості послуг. На відміну від виробничої сфери, у системі міського господарства якість послуг визначається не лише технічними параметрами виконання робіт, але й рівнем доступності, безперервності, швидкості реагування на потреби населення та ефективністю комунікації із споживачами.

У сучасній науковій літературі управління якістю послуг дедалі частіше розглядається крізь призму клієнтоорієнтованого, процесного та ризик-орієнтованого підходів. Вихідним теоретичним підґрунтям більшості досліджень у сфері сервісу залишається концепція сприйняття якості, представлена у працях А. Парасурамана, В. Зейтамль та Л. Беррі. Запропонована авторами Гар-модель інтерпретує якість послуги як результат розбіжності між очікуваннями споживача та фактичним досвідом взаємодії з підприємством [19]. Окреслений підхід акцентує увагу на необхідності постійного моніторингу рівня задоволеності споживачів, оперативного реагування на зміни споживчих потреб та удосконалення механізмів сервісного обслуговування.

Емпіричні дослідження С. Пандіанган, проведені на базі підприємств преміального сегмента, підтверджують, що саме сприйнята якість сервісу та рівень задоволеності споживачів виступають визначальними чинниками формування клієнтської лояльності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства [3]. У даному контексті якість послуг розглядається не лише як характеристика результату діяльності, але і як інструмент формування довіри, репутації та стійких комунікаційних зв'язків між підприємством і споживачем.

Поряд із клієнтоорієнтованими концепціями у наукових дослідженнях значного поширення набув нормативно-стандартизований підхід, у межах якого якість інтерпретується як результат системного управління бізнес-процесами. У працях В. Русавської та співавторів обґрунтовується доцільність впровадження систем управління якістю на основі стандартів серії ISO як інструменту підвищення операційної ефективності та економічної результативності підприємств [28]. Нормативні положення ДСТУ ISO 9000:2015 [30] та ДСТУ ISO 9001:2015 [31] формують методологічне підґрунтя процесного та ризик-орієнтованого підходів до управління якістю, спрямованих на мінімізацію невідповідностей, стандартизацію процедур та забезпечення стабільності якості послуг.

Важливе місце у сучасних підходах до управління якістю займає концепція Total Quality Management, яка орієнтована на забезпечення безперервного удосконалення діяльності підприємства, підвищення результативності управлінських процесів та максимальне задоволення потреб споживачів. Концепція TQM передбачає зміну традиційних підходів до управління якістю шляхом переорієнтації діяльності підприємства на принципи клієнтоорієнтованості, постійного вдосконалення процесів та активного використання механізмів зворотного зв'язку зі споживачами [14]. У межах зазначеного підходу якість розглядається не лише як характеристика кінцевого результату діяльності, але і як комплексна система управління всіма процесами створення та надання послуг. Особливого значення набуває необхідність постійного врахування потреб і очікувань споживачів, що забезпечує можливість

своєчасного коригування параметрів якості послуг та підвищення рівня задоволеності населення.

Використання принципів TQM є актуальним і для підприємств міського господарства, оскільки ефективність функціонування системи житлово-комунального обслуговування значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати стабільність якості послуг, оперативно реагувати на потреби мешканців та удосконалювати внутрішні управлінські процеси відповідно до сучасних умов функціонування комунального сектору.

Сучасні наукові підходи до управління якістю послуг характеризуються поєднанням споживчо-орієнтованої та процесно-стандартизованої моделей управління. Для підприємств міського господарства така інтеграція набуває особливого значення, оскільки забезпечення високої якості послуг потребує одночасного врахування рівня задоволеності населення, ефективності внутрішніх процесів, цифровізації управління та дотримання нормативних стандартів функціонування комунальної інфраструктури.

1.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку підприємств міського господарства характеризується посиленням ролі цифрових технологій у системі управління комунальною інфраструктурою, трансформацією механізмів взаємодії зі споживачами та необхідністю адаптації діяльності підприємств до нових економічних і соціальних викликів. У таких умовах особливого значення набуває формування ефективного нормативно-правового та організаційного забезпечення функціонування підприємств міського господарства, здатного забезпечити стабільність надання послуг, підвищення якості сервісу та результативність управлінських процесів.

Розвиток цифрової економіки та впровадження концепції цифрової трансформації публічного сектору обумовлюють необхідність модернізації системи управління підприємствами міського господарства відповідно до сучасних технологічних стандартів. Цифровізація управлінських процесів передбачає впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем обліку та контролю, цифрових платформ комунікації зі споживачами, аналітичних систем моніторингу якості послуг та інструментів smart-управління міською інфраструктурою.

Нормативно-правове забезпечення функціонування підприємств міського господарства формується сукупністю законодавчих і підзаконних актів, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування, підприємств комунального сектору, сферу житлово-комунальних послуг, цифрового розвитку та інформаційної взаємодії. Базовими нормативними документами у даній сфері виступають Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [25], «Про житлово-комунальні послуги» [23], «Про електронні документи та електронний документообіг» [22], а також стратегічні документи у сфері цифрової трансформації державного управління.

Правові основи діяльності підприємств міського господарства визначаються положеннями Цивільний кодекс України [42], який регулює майнові відносини, договірні зобов'язання та правові засади взаємодії суб'єктів господарювання зі споживачами послуг. Договірні відносини, що виникають у процесі надання житлово-комунальних послуг, виступають важливим елементом забезпечення належного рівня якості сервісу, дотримання прав споживачів та відповідності послуг встановленим нормативним вимогам.

Особливості функціонування підприємств житлово-комунального господарства визначаються положеннями Закон України «Про житлово-комунальні послуги» [23], який встановлює правові, економічні та організаційні засади надання житлово-комунальних послуг, регламентує вимоги до їх якості, порядок взаємодії виконавців і споживачів, а також механізми державного та громадського контролю за якістю послуг. Законодавчі положення акцентують

увагу на необхідності забезпечення безперервності, доступності та належного рівня обслуговування населення, що особливо актуалізується в умовах цифрової трансформації комунального сектору.

Важливим елементом нормативного забезпечення функціонування підприємств міського господарства виступає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [25], який визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері управління комунальними підприємствами, організації надання житлово-комунальних послуг та здійснення контролю за їх якістю. Законодавчі положення акцентують увагу на відповідальності органів місцевої влади за забезпечення належного рівня функціонування комунальної інфраструктури, доступності послуг та ефективності управління об'єктами міського господарства.

Забезпечення належного рівня якості послуг також регулюється положеннями Закон України «Про захист прав споживачів» [24], який встановлює вимоги до безпечності та якості послуг, визначає права споживачів і механізми захисту їх інтересів у процесі отримання послуг. Нормативні положення закону формують правові засади відповідальності суб'єктів господарювання за неналежне надання послуг та сприяють підвищенню рівня клієнтоорієнтованості діяльності підприємств міського господарства.

В умовах цифрової трансформації важливого значення набувають нормативно-правові акти, що регулюють використання цифрових технологій. Зокрема, Закон України «Про електронні довірчі послуги» [21] та Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [22] визначають правові засади використання електронних документів, цифрового підпису та електронної комунікації між суб'єктами господарювання, органами влади та споживачами послуг. Впровадження зазначених механізмів сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів, прозорості діяльності підприємств та ефективності взаємодії зі споживачами комунальних послуг.

Систематизація нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств міського господарства свідчить про поступове формування

комплексної правової основи цифрової трансформації комунального сектору. Водночас ефективність реалізації нормативних положень значною мірою залежить від рівня організаційної готовності підприємств до впровадження цифрових технологій, модернізації управлінських механізмів та адаптації системи надання послуг до сучасних потреб населення.

Організаційне забезпечення діяльності підприємств міського господарства охоплює систему управлінських, кадрових, інформаційних та технологічних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення визначених стандартів якості послуг. У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває інтеграція сучасних цифрових технологій у систему управління підприємством, що забезпечує підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, прозорості діяльності та ефективності взаємодії з населенням.

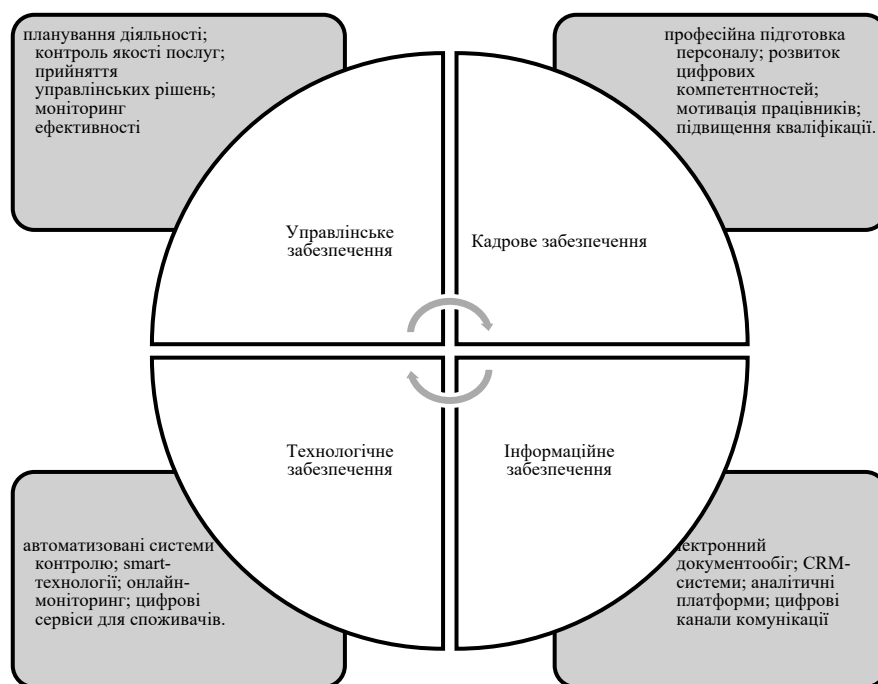


Рис. 1.1. Організаційне забезпечення діяльності підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації

Організаційне забезпечення діяльності підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації повинно базуватися на інтеграції управлінських, кадрових, інформаційних та технологічних механізмів, взаємодія яких забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства та покращення якості житлово-комунальних послуг. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, що сприяють підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, прозорості діяльності та ефективності взаємодії зі споживачами.

Водночас процес цифрової трансформації підприємств міського господарства супроводжується низкою організаційних та нормативних викликів, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрової інфраструктури, обмеженістю фінансових ресурсів, потребою оновлення управлінських механізмів та адаптації нормативно-правової бази до сучасних умов функціонування комунального сектору. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування комплексного підходу до удосконалення нормативного та організаційного забезпечення діяльності підприємств міського господарства в умовах цифровізації.

Важливим напрямом державної політики у сфері цифровізації стало схвалення у 2020 році Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери [26], спрямованої на забезпечення європейських стандартів функціонування інституцій соціального захисту, підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізацію адміністративних витрат та розвиток цифрової інфраструктури соціальної сфери. Реалізація Стратегії передбачала вдосконалення нормативно-правової бази, впровадження інноваційних технологій та створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Серед ключових завдань визначено автоматизацію систем управління, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток інформаційних ресурсів та забезпечення технологічної модернізації управлінських процесів.

Положення зазначеної Стратегії мають важливе значення і для функціонування підприємств міського господарства, оскільки цифровізація комунального сектору потребує формування сучасних інформаційно-

комунікаційних систем управління, інтеграції цифрових сервісів у процес надання послуг та впровадження механізмів електронної взаємодії зі споживачами. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності реагування на потреби населення, забезпеченню прозорості діяльності підприємств та покращенню контролю за якістю послуг.

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств міського господарства має комплексний характер і охоплює норми цивільного, господарського, адміністративного, інформаційного та соціального законодавства. Формування ефективної системи нормативного та організаційного забезпечення створює передумови для підвищення якості послуг, удосконалення управлінських механізмів та забезпечення результативного функціонування підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації.

1.3. Методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності системи управління підприємств міського господарства

Зростання ролі підприємств міського господарства у забезпеченні належного рівня функціонування міської інфраструктури актуалізує необхідність формування ефективних методичних підходів до оцінювання якості послуг та результативності системи управління. У сучасних умовах якість послуг виступає не лише показником ефективності діяльності комунальних підприємств, але й важливим індикатором рівня соціального розвитку територіальних громад, комфортності міського середовища та ефективності реалізації політики органів місцевого самоврядування.

Поділяємо позицію Д. Харенка, О. Шикіної та Т. Новічкової, які зазначають, що у практичній площині управління якістю послуг доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, що охоплює стратегічний,

організаційний та контрольний рівні функціонування підприємства. Науковці акцентують увагу на тому, що формування якості послуг відбувається під впливом зовнішнього середовища, яке визначає споживчі очікування, ринкові вимоги та нормативно-правові обмеження, що, своєю чергою, формує основу для прийняття управлінських рішень щодо організації сервісних процесів і стандартів обслуговування [40].

Зазначений підхід є актуальним і для підприємств міського господарства, оскільки ефективність системи управління якістю житлово-комунальних послуг значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати потреби населення, забезпечувати належний рівень сервісного обслуговування та адаптувати управлінські процеси до сучасних умов цифрової трансформації.

Складність оцінювання якості послуг підприємств міського господарства обумовлюється багатокомпонентністю даної категорії, яка охоплює технічні, економічні, організаційні, соціальні та інформаційно-комунікаційні аспекти функціонування підприємства. На відміну від виробничої сфери, результативність діяльності підприємств міського господарства значною мірою визначається рівнем доступності послуг, безперервністю їх надання, швидкістю реагування на потреби населення, ефективністю комунікації зі споживачами та рівнем суспільної задоволеності.

У сучасній практиці управління якістю послуг та оцінювання ефективності діяльності підприємств застосовується широкий спектр методичних підходів, що дозволяють комплексно аналізувати результативність функціонування підприємства, рівень якості обслуговування, ефективність використання ресурсів та ступінь задоволеності споживачів. Використання системи відповідних індикаторів забезпечує можливість своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та удосконалення механізмів управління якістю послуг.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набувають інтегровані методи оцінювання, які поєднують фінансові, сервісні, кадрові, операційні та цифрові показники ефективності діяльності. Застосування таких

підходів дозволяє забезпечити комплексне оцінювання функціонування підприємств міського господарства з урахуванням специфіки надання комунальних послуг, рівня цифровізації управління та потреб населення.

Таблиця 1.2

Сучасні методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності діяльності підприємств

Метод / показник	Характеристика	Можливість застосування у сфері міського господарства
Financial Key Performance Indicators (KPIs)	Оцінювання фінансової результативності діяльності підприємства через показники прибутковості, витрат, рентабельності та оборотності ресурсів	Дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності комунальних підприємств
Customer Satisfaction Metrics	Визначення рівня задоволеності споживачів на основі опитувань, відгуків та оцінювання якості обслуговування	Використовується для аналізу рівня задоволеності населення якістю комунальних послуг
Employee Performance Metrics	Оцінювання продуктивності персоналу, якості виконання робіт та кадрової стабільності	Сприяє оцінюванню ефективності кадрового забезпечення підприємств
Inventory Management Metrics	Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів і запасів	Дає змогу оптимізувати використання ресурсів та витрати підприємства
Table Turnover Rate	Визначення швидкості обслуговування та використання ресурсів	Може адаптуватися для оцінювання оперативності надання послуг
Sales per Square Foot/Meter	Оцінювання ефективності використання площ і виробничих потужностей	Дозволяє аналізувати ефективність використання інфраструктурних об'єктів
Food Cost Percentage	Визначення частки матеріальних витрат у структурі загальних витрат	Використовується для оцінювання ресурсної ефективності
Labor Cost Percentage	Аналіз витрат на персонал та їх співвідношення із результатами діяльності	Дає можливість оцінити ефективність управління трудовими ресурсами
Online and Social Media Engagement	Оцінювання рівня цифрової взаємодії зі споживачами через онлайн-платформи та соціальні мережі	Характеризує рівень цифровізації комунікації з населенням
Mystery Shopper Programs	Незалежне оцінювання якості обслуговування та відповідності стандартам	Дає можливість контролювати якість сервісу та оперативність реагування
Operational Efficiency Metrics	Оцінювання ефективності операційних процесів та швидкості виконання робіт	Використовується для моніторингу результативності управлінських процесів
Sustainability Metrics	Аналіз показників енергоефективності, екологічності та сталого розвитку	Сприяє оцінюванню екологічної та соціальної ефективності діяльності

*узагальнено на основі [16]

Узагальнення сучасних методичних підходів до оцінювання якості послуг та ефективності діяльності підприємств свідчить про поступовий перехід від

виключно фінансових критеріїв оцінювання до комплексних моделей аналізу, що охоплюють організаційні, кадрові, сервісні, цифрові та екологічні аспекти функціонування підприємств. Для підприємств міського господарства особливого значення набуває інтеграція клієнтоорієнтованих, цифрових та операційних методів оцінювання, що дозволяє забезпечити підвищення якості послуг, результативності управлінських процесів та рівня задоволеності населення.

З огляду на специфіку функціонування підприємств міського господарства, результативність їх діяльності доцільно оцінювати через комплексну систему показників, що охоплює доступність послуг, якість сервісного обслуговування та ефективність організації управлінських і виробничих процесів. Багатокомпонентний характер комунальних послуг обумовлює необхідність інтегрованого підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємств, оскільки результативність їх функціонування визначається не лише економічними показниками, але й рівнем задоволеності населення, безперервністю надання послуг та оперативністю реагування на потреби споживачів.

У зв'язку з цим адаптований показник оцінювання ефективності діяльності підприємств міського господарства може бути представлений у вигляді інтегрованої моделі, узагальненої у працях В. А. Русавської та Д. О. Можаровського:

$$SOE = A \times Q \times E \quad (1.1)$$

де:

A — доступність послуг, що характеризує рівень безперервності, територіальної доступності та своєчасності надання комунальних послуг;

Q — якість послуг, яка визначається відповідністю встановленим стандартам, рівнем задоволеності споживачів та ефективністю сервісної взаємодії;

Е— ефективність функціонування підприємства, що відображає результативність використання ресурсів, оперативність управлінських процесів та рівень цифровізації системи управління [28].

Використання інтегрованого показника SOE дозволяє комплексно оцінювати результативність діяльності підприємств міського господарства, враховуючи економічні, організаційні, сервісні та соціальні аспекти функціонування комунального сектору в умовах цифрової трансформації.

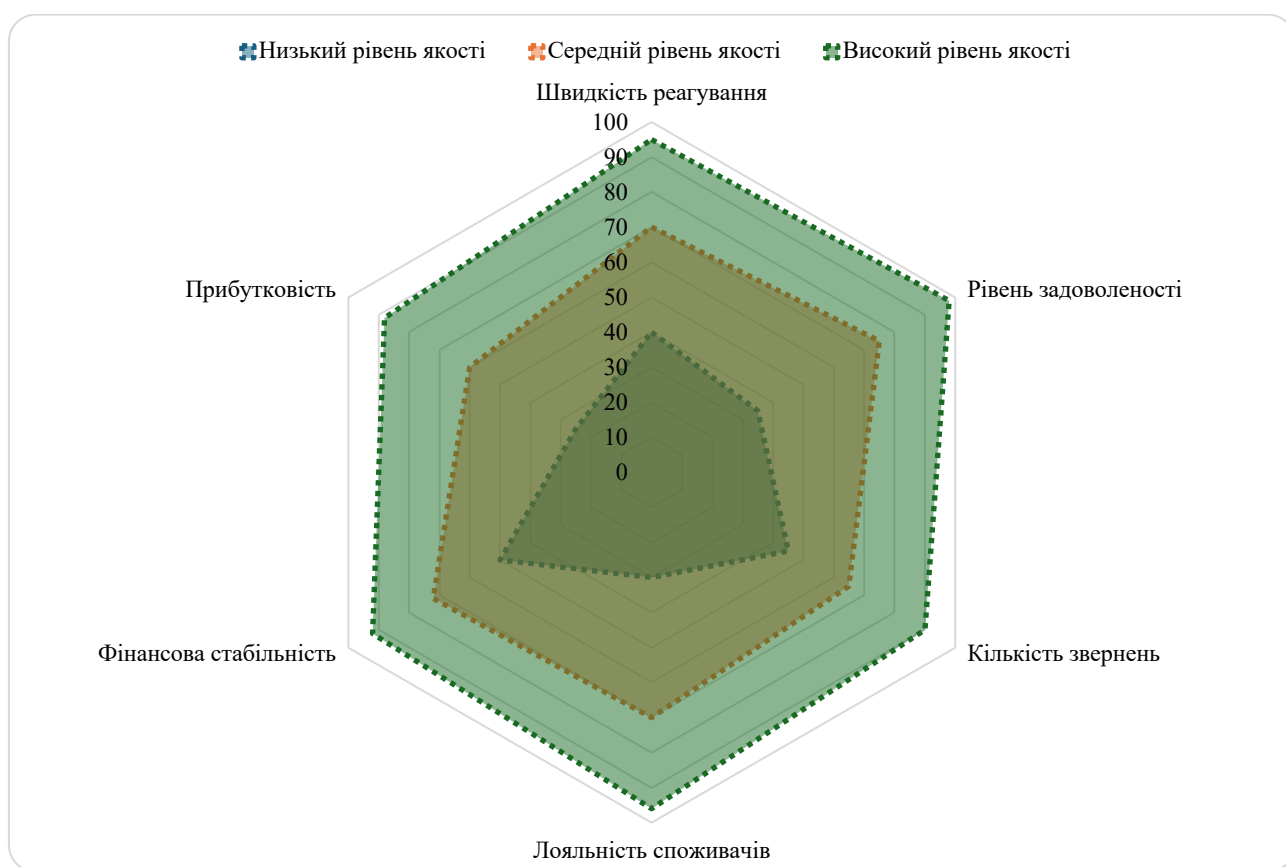


Рис. 1.2. Залежність прибутку від якості послуг

Рисунок 1.2 відображає взаємозв'язок між рівнем якості послуг та результативністю діяльності підприємства міського господарства. Підвищення якості сервісного обслуговування супроводжується зростанням рівня задоволеності споживачів, покращенням фінансових показників та зміцненням конкурентних позицій підприємства.

Аналіз представлених показників свідчить, що найбільший вплив на прибутковість підприємства мають оперативність реагування на звернення мешканців, рівень сервісної взаємодії та ефективність управлінських процесів. Зростання рівня якості послуг сприяє підвищенню лояльності споживачів, зменшенню кількості скарг та формуванню стабільної системи житлово-комунального обслуговування.

Сучасні методичні підходи до оцінювання якості послуг та ефективності діяльності підприємств міського господарства повинні базуватися на комплексному поєднанні економічних, сервісних, організаційних та цифрових індикаторів оцінювання. Використання інтегрованих моделей аналізу дозволяє забезпечити об'єктивне оцінювання результативності функціонування підприємств, підвищити ефективність управлінських рішень та сформулювати передумови для удосконалення системи управління якістю послуг в умовах цифрової трансформації.

В умовах цифрової трансформації система оцінювання ефективності діяльності підприємств міського господарства повинна базуватися на використанні комплексних аналітичних інструментів, які забезпечують оперативний моніторинг якості послуг, ефективності використання ресурсів та результативності взаємодії підприємства зі споживачами.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління якістю послуг підприємств міського господарства в умовах цифрової трансформації та зміни споживчих потреб. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що якість послуг є комплексною економічною категорією, яка поєднує характеристики доступності, безперервності, результативності, відповідності встановленим стандартам та рівня задоволеності споживачів.

Визначено, що сучасні підходи до управління якістю послуг ґрунтуються на інтеграції клієнтоорієнтованого, процесного, системного та ризик-орієнтованого підходів. У науковій літературі управління якістю розглядається як безперервний процес координації організаційних, виробничих, інформаційних та сервісних процесів, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб споживачів. Узагальнення наукових підходів дало підстави трактувати управління якістю послуг підприємств міського господарства як комплексну систему організаційних, цифрових, інформаційних та сервісних механізмів управління, орієнтованих на забезпечення результативності функціонування комунального сектору.

Дослідження нормативно-правового забезпечення функціонування підприємств міського господарства засвідчило, що правове регулювання даної сфери має комплексний характер та охоплює норми цивільного, господарського, адміністративного, інформаційного та соціального законодавства. Встановлено, що цифрова трансформація комунального сектору обумовлює необхідність модернізації організаційних механізмів управління, розвитку електронної взаємодії зі споживачами, впровадження цифрових платформ та автоматизованих систем контролю якості послуг.

Обґрунтовано, що ефективність діяльності підприємств міського господарства доцільно оцінювати на основі комплексного поєднання фінансових, сервісних, кадрових, операційних та цифрових показників. Узагальнення сучасних методичних підходів дозволило встановити, що оцінювання якості послуг повинно базуватися не лише на економічних результатах діяльності підприємства, але й на аналізі рівня задоволеності споживачів, ефективності використання ресурсів, оперативності надання послуг та результативності управлінських процесів.

Встановлено, що в умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання інтегрованих моделей оцінювання ефективності діяльності підприємств міського господарства, які враховують доступність

послуг, якість сервісного обслуговування та ефективність функціонування системи управління. Використання комплексного підходу до управління якістю створює передумови для підвищення рівня конкурентоспроможності комунальних підприємств, покращення якості послуг та забезпечення сталого розвитку міської інфраструктури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ЛКП «ЛЬВІВСЬКИЙ ЛІХТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ЛКП «Львівський ліхтар»

Ефективність функціонування підприємств міського господарства значною мірою залежить від рівня організації управлінських процесів, якості надання послуг, ресурсного забезпечення та здатності адаптуватися до сучасних умов цифрової трансформації. У зв'язку з цим важливого значення набуває проведення комплексного аналізу організаційно-економічних засад діяльності комунальних підприємств, що дозволяє оцінити особливості їх функціонування, визначити сильні та проблемні аспекти системи управління, а також сформулювати підґрунтя для розроблення напрямів удосконалення діяльності.

ЛКП «Львівський ліхтар» створене Львівською міською радою відповідно до ухвали від 18.05.1989 р. № 165 та наказу управління житлово-комунального господарства Львівського міськвиконкому від 05.07.1989 р. № 65. Підприємство підпорядковане Департаменту житлового господарства та інфраструктури Львівської міської ради, який виступає представником власника — територіальної громади м. Львова та здійснює функції управління комунальним майном.

Організаційно-правовий статус ЛКП «Львівський ліхтар» визначає його як унітарне комунальне підприємство, що функціонує на основі комунальної власності Львівської міської територіальної громади та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України і затвердженого статуту (Додаток А).

Основним напрямом діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» є забезпечення належного утримання житлового фонду, управління багатоквартирними будинками та надання житлово-комунальних послуг населенню. Діяльність

підприємства орієнтована на дотримання стандартів технічної експлуатації, забезпечення належного санітарного стану об'єктів житлового фонду та підвищення рівня якості обслуговування мешканців міста.

Метою функціонування підприємства є не лише отримання економічного результату від здійснення господарської діяльності, але й забезпечення ефективного використання та збереження комунального майна, реалізація соціально значущих функцій у сфері житлово-комунального господарства та задоволення потреб територіальної громади (Додаток А).

Стратегічні орієнтири діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» спрямовані на підвищення якості житлово-комунальних послуг, забезпечення ефективного управління житловим фондом, оптимізацію витрат і раціональне використання ресурсів, модернізацію інфраструктури та підтримання стабільного фінансового функціонування на засадах самоокупності.

Особливості функціонування ЛКП «Львівський ліхтар» визначаються поєднанням господарської діяльності із виконанням соціально значущих функцій у сфері міського господарства. Підприємство здійснює діяльність на принципах господарського розрахунку та самоокупності, має статус юридичної особи, веде самостійний бухгалтерський облік і функціонує під контролем органів місцевого самоврядування. Комплексний характер діяльності охоплює технічне обслуговування житлового фонду, благоустрій прибудинкових територій, виконання ремонтних робіт та надання додаткових послуг населенню.

Діяльність ЛКП «Львівський ліхтар» спрямована на забезпечення балансу між економічною ефективністю функціонування та виконанням соціально важливих завдань у сфері житлово-комунального господарства, що визначає специфіку організації системи управління якістю послуг підприємства в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Організаційна структура ЛКП «Львівський ліхтар» сформована відповідно до специфіки діяльності у сфері житлово-комунального господарства та забезпечує реалізацію управлінських, технічних, виробничих і фінансово-економічних функцій. Система управління охоплює адміністративний,

технічний, економічний та сервісний напрями діяльності, що дозволяє забезпечувати комплексний підхід до обслуговування житлового фонду та організації взаємодії зі споживачами послуг.

Координація діяльності структурних підрозділів здійснюється керівництвом підприємства шляхом планування, організації та контролю виконання виробничих і управлінських процесів. Функціонування технічних, економічних та адміністративних служб спрямоване на забезпечення належного технічного стану житлового фонду, організацію ремонтних робіт, ведення фінансово-господарської діяльності та контроль якості надання житлово-комунальних послуг.

Функціональний тип організаційної структури забезпечує розподіл управлінських повноважень між окремими структурними підрозділами відповідно до напрямів діяльності підприємства. Організація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності координації робіт, оперативності реагування на звернення мешканців та контролю за якістю виконання послуг.

Важливе значення у системі функціонування ЛКП «Львівський ліхтар» належить кадровому забезпеченню, оскільки рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів та якість обслуговування населення. Структура персоналу охоплює адміністративних працівників, спеціалістів технічного профілю, ремонтний та обслуговуючий персонал, діяльність яких забезпечує безперервність функціонування житлово-комунальної інфраструктури.

Економічна діяльність підприємства базується на принципах господарського розрахунку та самоокупності, що обумовлює необхідність раціонального використання фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Формування доходів здійснюється за рахунок надання житлово-комунальних послуг, виконання ремонтних робіт та інших видів господарської діяльності, передбачених статутом підприємства.

Основні техніко-економічні показники діяльності ЛКП «Львівський
ліхтар» у 2024–2025 рр (Додаток Б, В)

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення	Темп зміни,
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	47 334	51 144	+3 810	108,05
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	40 419	43 257	+2 838	107,02
Валовий прибуток, тис. грн	6 915	7 887	+972	114,06
Чистий фінансовий результат, тис. грн	25	27	+2	108,00
Адміністративні витрати, тис. грн	6 741	7 548	+807	111,97
Матеріальні витрати, тис. грн	14 609	15 093	+484	103,31
Витрати на оплату праці, тис. грн	25 485	28 164	+2 679	110,51
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	5 550	6 093	+543	109,78
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	–	132	–	–
Вартість основних засобів, тис. грн	62 995	56 756	–6 239	90,10
Оборотні активи, тис. грн	8 565	13 508	+4 943	157,71
Власний капітал, тис. грн	65 053	65 165	+112	100,17
Поточні зобов'язання, тис. грн	6 507	5 099	–1 408	78,36
Валюта балансу, тис. грн	71 560	70 264	–1 296	98,19

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» свідчить про позитивну динаміку доходів від реалізації послуг та валового прибутку у 2025 році. Зростання чистого доходу на 8,05 % вказує на збільшення обсягів наданих послуг та підвищення результативності господарської діяльності підприємства. Одночасно спостерігається зростання собівартості послуг і адміністративних витрат, що обумовлено підвищенням витрат на оплату праці, матеріально-технічне забезпечення та утримання інфраструктури.

Позитивною тенденцією є збільшення обсягу оборотних активів та скорочення поточних зобов'язань підприємства, що свідчить про покращення рівня фінансової стійкості та платоспроможності ЛКП «Львівський ліхтар». Водночас зменшення вартості основних засобів може свідчити про фізичний та

моральний знос матеріально-технічної бази, що актуалізує необхідність модернізації інфраструктури та впровадження сучасних технологій управління житлово-комунальним господарством.

В умовах цифрової трансформації вагомого значення набуває впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління підприємством. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем обліку, цифрових сервісів взаємодії зі споживачами та інформаційних платформ моніторингу якості послуг сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, прозорості діяльності та ефективності організації обслуговування населення.

2.2. Аналіз показників якості послуг та ефективності функціонування підприємства

Оцінювання ефективності системи управління якістю послуг підприємств міського господарства потребує використання комплексних методичних підходів, які дозволяють враховувати економічні, організаційні, часові та сервісні аспекти функціонування підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває процесний підхід до управління, відповідно до якого результативність діяльності визначається ефективністю окремих бізнес-процесів та рівнем їх відповідності потребам споживачів.

Одним із сучасних підходів до оцінювання економічної ефективності бізнес-процесів є методика оцінювання за критеріями вартості, часу та якості, яка базується на поетапному визначенні ефективності процесів із використанням системи кількісних і якісних показників [35, с. 119]. Зазначена методика дозволяє оцінити рівень задоволеності споживачів, результативність використання ресурсів, ефективність організації процесів та визначити напрями їх удосконалення.

Таблиця 2.2

Етапи методики оцінювання ефективності бізнес-процесів за критеріями
вартості, часу та якості

Етап	Характеристика етапу
I	Класифікація споживачів послуг за критерієм важливості
II	Визначення очікуваних показників якості та їх значущості
III	Оцінювання рівня задоволеності споживачів
IV	Визначення пріоритетних напрямів удосконалення за показниками якості
V	Встановлення бізнес-процесів, що впливають на якість послуг
VI	Оцінювання важливості та результативності бізнес-процесів
VII	Аналіз ефективності процесів за критерієм часу
VIII	Оцінювання ефективності процесів за критерієм вартості
IX	Визначення інтегральної ефективності бізнес-процесів

*узагальнено на основі [1]

Система управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» має комплексний характер та базується на поєднанні організаційних, економічних, технічних і контрольних механізмів, спрямованих на забезпечення належного рівня житлово-комунального обслуговування населення. Функціонування системи управління якістю орієнтоване на забезпечення своєчасності виконання робіт, підтримання належного технічного стану житлового фонду, ефективність взаємодії зі споживачами послуг та раціональне використання ресурсів підприємства.

Оцінювання якості послуг здійснюється за системою показників, які характеризують своєчасність виконання робіт, технічний стан житлового фонду, рівень задоволеності споживачів та ефективність взаємодії з підрядними організаціями.

Використання зазначеної методики у діяльності підприємств міського господарства дозволяє комплексно оцінювати якість послуг, ефективність використання ресурсів, оперативність виконання робіт та результативність управлінських процесів. Для ЛКП «Львівський ліхтар» застосування такого підходу є доцільним у контексті оцінювання ефективності обслуговування житлового фонду, виконання ремонтних робіт, організації взаємодії зі споживачами та контролю якості житлово-комунальних послуг.

Таблиця 2.3

Основні показники якості послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Показник	Одиниця виміру	Значення	Оцінка
Частка своєчасно виконаних заявок	%	92–95	високий рівень
Частка будинків у задовільному стані	%	85–88	достатній рівень
Рівень виконання ремонтних робіт	%	80–90	достатній рівень
Частка скарг мешканців	%	5–8	допустимий рівень
Частка порушень з боку підрядних організацій	%	5–7	низький рівень

Наведені показники характеризують достатньо високий рівень організації системи обслуговування житлового фонду. Частка своєчасно виконаних заявок перевищує 90 %, що свідчить про належний рівень оперативного реагування на потреби мешканців та ефективність координації виробничих процесів. Позитивною тенденцією також є відносно невисокий рівень порушень з боку підрядних організацій, що характеризує результативність системи контролю за виконанням робіт.

Водночас наявність скарг мешканців у межах 5–8 % вказує на необхідність подальшого удосконалення системи контролю якості послуг, підвищення рівня комунікації зі споживачами та модернізації окремих елементів житлово-комунальної інфраструктури.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується структурою доходів і витрат, що відображає специфіку функціонування у сфері житлово-комунального господарства.

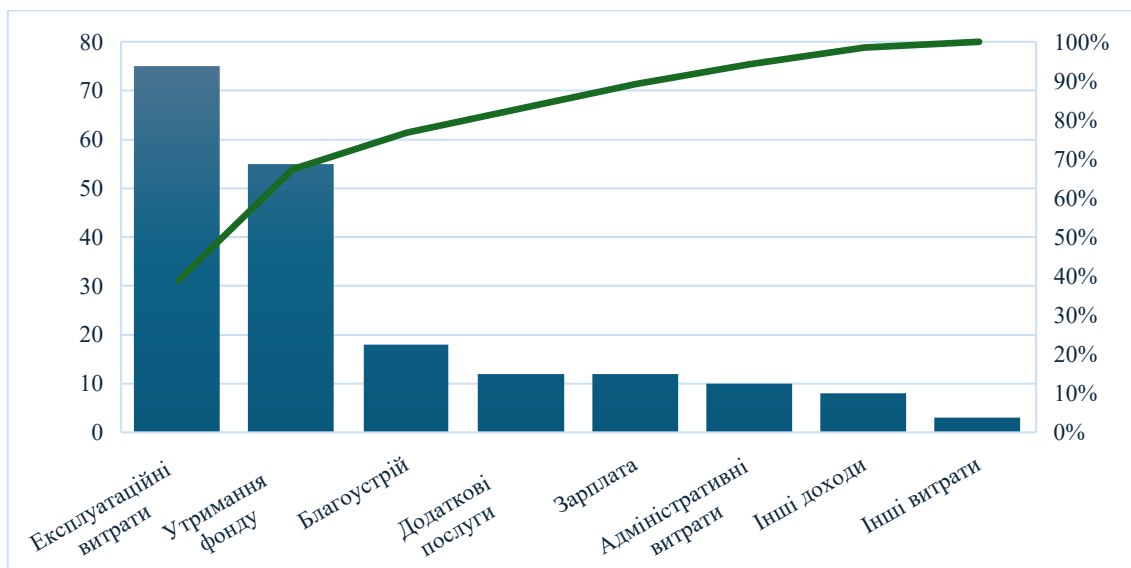


Рис. 2.1. Структура доходів та витрат

Аналіз структури доходів та витрат ЛКП «Львівський ліхтар» дозволяє встановити, що основну частку доходів формують надходження від утримання житлового фонду та надання житлово-комунальних послуг, що відповідає функціональному призначенню підприємства у сфері міського господарства. У структурі витрат переважають експлуатаційні витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням житлового фонду, проведенням ремонтних робіт, благоустроєм територій та забезпеченням безперервного надання послуг населенню.

Водночас у структурі витрат переважають експлуатаційні витрати (понад 70%), що зумовлено необхідністю постійного технічного обслуговування житлового фонду, благоустрою територій та забезпечення безперебійного надання послуг. Частка адміністративних витрат є відносно невисокою, що свідчить про раціональну організацію управлінської діяльності.

Фінансові показники характеризуються невисоким рівнем рентабельності (у межах 3–7%), що є типовим для комунальних підприємств, діяльність яких має соціально орієнтований характер. Водночас значний рівень дебіторської заборгованості (до 20%) негативно впливає на ліквідність підприємства та потребує посилення контролю за розрахунками зі споживачами.

Проведений аналіз дозволяє виокремити основні проблемні аспекти діяльності ЛКП «Львівський ліхтар», серед яких: високий рівень дебіторської заборгованості, значна частка експлуатаційних витрат, обмежений рівень рентабельності діяльності та потреба у подальшій модернізації системи управління якістю послуг.

Підвищення ефективності функціонування підприємства потребує реалізації комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, посилення контролю за розрахунками зі споживачами, підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток цифрових механізмів управління та удосконалення системи контролю якості житлово-комунальних послуг.

Результати проведеного аналізу свідчать про достатньо стабільний рівень функціонування ЛКП «Львівський ліхтар», однак наявні проблеми у сфері управління витратами, дебіторською заборгованістю та контролем якості послуг обумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємством. Особливого значення набуває впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу якості послуг, автоматизації управлінських процесів та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами житлово-комунальних послуг.

2.3. Оцінка цифровізації управлінських процесів та впливу споживчих потреб на діяльність підприємства

Цифрова трансформація підприємств міського господарства виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності управління, якості надання житлово-комунальних послуг та результативності взаємодії зі споживачами. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація управлінських процесів і впровадження цифрових сервісів формують нові підходи до організації діяльності комунальних підприємств,

орієнтовані на забезпечення оперативності, прозорості та клієнтоорієнтованості системи управління.

Сучасні умови функціонування підприємств міського господарства характеризуються також суттєвою трансформацією споживчих потреб і поведінкових моделей населення. Підвищення вимог до якості обслуговування, швидкості реагування на звернення, доступності електронних сервісів та відкритості комунікації обумовлює необхідність адаптації управлінських механізмів до нових очікувань споживачів житлово-комунальних послуг.

Наукові підходи до дослідження цифровізації управлінських процесів акцентують увагу на комплексному характері цифрової трансформації. Зокрема, М. Г. Хаустова зазначає, що цифровізація не обмежується виключно впровадженням технологій, а передбачає трансформацію управлінської культури, зміну підходів до організації діяльності та інтеграцію цифрових механізмів у всі сфери функціонування підприємства [41]. У зв'язку з цим ефективність цифровізації значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати управлінські процеси до сучасних технологічних змін з урахуванням економічних, соціальних, організаційних та інфраструктурних особливостей функціонування.

У сфері житлово-комунального господарства цифровізація розглядається як системний процес взаємодії органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, споживачів послуг та суб'єктів, що забезпечують технологічні рішення. Формування цифрового середовища у сфері ЖКГ спрямоване на підвищення якості послуг, прозорості управлінських процесів, оперативності реагування на потреби населення та ефективності використання ресурсів [34].

Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств міського господарства потребує комплексної модернізації управлінських, інформаційних та сервісних процесів. Першочерговими напрямками цифровізації виступають автоматизація документообігу, створення електронних баз даних, впровадження CRM-систем для роботи зі зверненнями мешканців, розвиток електронних кабінетів споживачів, використання мобільних застосунків для оплати послуг та

подання заявок, а також інтеграція автоматизованих диспетчерських систем контролю за виконанням робіт.

Важливим елементом цифрової трансформації підприємств міського господарства є використання IoT-технологій та систем автоматизованого моніторингу ресурсів, зокрема розумних лічильників електроенергії, води та теплопостачання. Використання таких технологій забезпечує автоматичний збір і обробку інформації, дозволяє здійснювати оперативний контроль за споживанням ресурсів та сприяє підвищенню ефективності управління житлово-комунальною інфраструктурою.

Доцільним напрямом удосконалення діяльності підприємств міського господарства є також впровадження цифрових платформ взаємодії зі споживачами, які забезпечують можливість онлайн-подання звернень, контролю статусу виконання заявок, отримання інформації про нарахування та здійснення електронних платежів. Використання електронних сервісів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, скороченню часу реагування на звернення мешканців та покращенню комунікації зі споживачами.

Цифровізація управлінських процесів безпосередньо впливає на якість функціонування підприємств міського господарства. Автоматизація процесів управління та контролю забезпечує підвищення оперативності прийняття рішень, оптимізацію використання фінансових і матеріально-технічних ресурсів, зниження рівня непродуктивних витрат та покращення організації виробничих процесів.

Впровадження цифрових технологій також сприяє підвищенню рівня якості житлово-комунальних послуг за рахунок скорочення термінів виконання робіт, посилення контролю за діяльністю підрядних організацій, покращення технічного моніторингу стану житлового фонду та підвищення рівня задоволеності споживачів.

В умовах зростання вимог населення до якості житлово-комунального обслуговування цифровізація виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування комунальних

підприємств. Комплексне впровадження цифрових технологій створює передумови для модернізації системи управління, удосконалення сервісної взаємодії та формування сучасної моделі функціонування підприємств міського господарства.

Для ЛКП «Львівський ліхтар» цифровізація управлінських процесів створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства та покращення якості житлово-комунальних послуг. Використання електронних сервісів взаємодії зі споживачами, автоматизованих систем контролю виконання робіт, цифрового документообігу та інформаційних платформ моніторингу дозволяє підвищити оперативність реагування на звернення мешканців, забезпечити прозорість управлінських процесів та оптимізувати використання ресурсів підприємства.

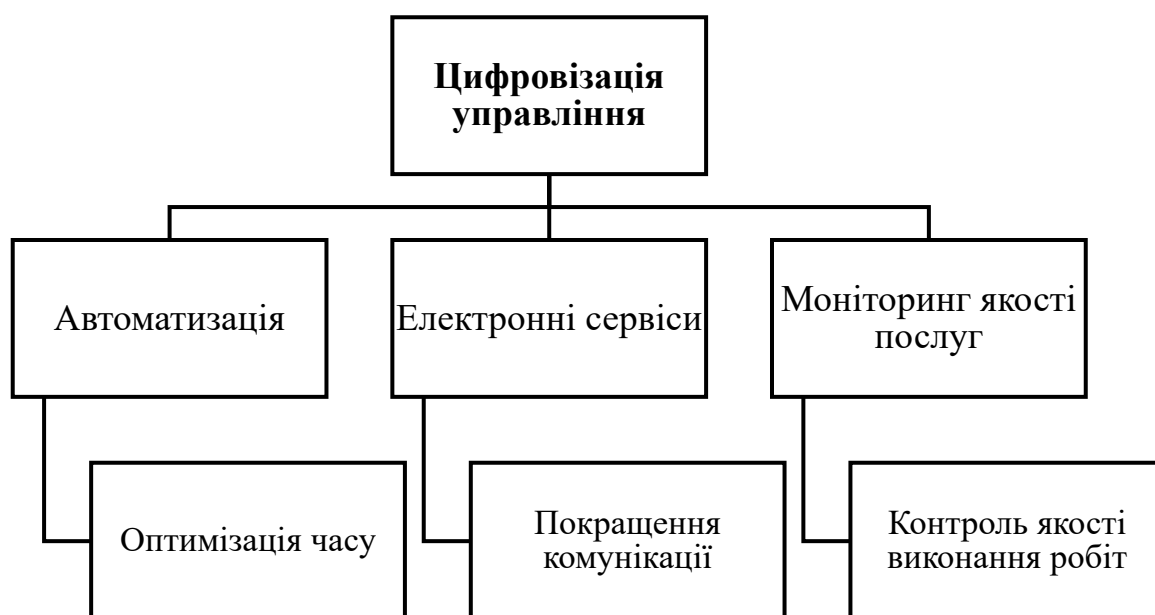


Рис. 2.2. Вплив цифровізації на систему управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Цифровізація управлінських процесів виступає важливим інструментом модернізації системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар». Комплексне впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення оперативності управління, покращення сервісної взаємодії зі споживачами та

формування сучасної моделі функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Серед основних переваг цифровізації діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» доцільно виокремити скорочення часу обробки заявок, підвищення якості контролю за виконанням ремонтних і технічних робіт, покращення комунікації зі споживачами, автоматизацію облікових процесів та зменшення рівня непродуктивних витрат. Впровадження цифрових технологій також сприяє підвищенню рівня задоволеності мешканців за рахунок доступності електронних сервісів та спрощення процедури отримання житлово-комунальних послуг.

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблемних аспектів, серед яких обмеженість фінансових ресурсів для модернізації технічної бази, потреба у підвищенні цифрової компетентності працівників, ризики кібербезпеки та необхідність адаптації внутрішніх управлінських процесів до нових умов функціонування. Додатковими стримуючими чинниками виступають недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій населення та потреба у постійному технічному супроводі інформаційних систем.

Таблиця 2.4

Вплив цифровізації на якість послуг підприємств міського господарства

Напрямок впливу	Позитивний ефект	Проблемні аспекти
Електронний документообіг	Підвищення оперативності управління	Витрати на впровадження систем
Онлайн-сервіси для мешканців	Покращення комунікації зі споживачами	Низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення
Автоматизований контроль виконання робіт	Підвищення якості моніторингу послуг	Потреба у технічному супроводі
CRM-системи та електронні бази даних	Оптимізація обробки звернень	Ризики кібербезпеки
ІоТ-рішення та розумні лічильники	Раціоналізація використання ресурсів	Значні початкові інвестиції
Цифрові платформи управління	Підвищення прозорості діяльності	Необхідність навчання персоналу

Цифровізація управлінських процесів створює значні можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств міського господарства та покращення якості житлово-комунальних послуг. Водночас реалізація цифрової трансформації потребує належного фінансового, технічного та кадрового забезпечення, оскільки недостатній рівень цифрової готовності підприємства може знижувати результативність впровадження цифрових технологій.

Незважаючи на наявні труднощі, цифровізація управлінських процесів є одним із ключових напрямів удосконалення діяльності ЛКП «Львівський ліхтар», оскільки забезпечує формування сучасної системи управління якістю послуг, орієнтованої на підвищення ефективності функціонування підприємства, покращення сервісного обслуговування населення та адаптацію комунального сектору до умов цифрової економіки.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар», досліджено організаційно-економічні засади функціонування підприємства, оцінено показники якості послуг та визначено вплив цифровізації управлінських процесів на ефективність діяльності підприємства.

Встановлено, що ЛКП «Львівський ліхтар» функціонує як комунальне унітарне підприємство, діяльність якого спрямована на забезпечення належного утримання житлового фонду та надання житлово-комунальних послуг населенню. Організаційна структура підприємства забезпечує реалізацію адміністративних, технічних, виробничих та фінансово-економічних функцій, а діяльність здійснюється на принципах господарського розрахунку та самоокупності.

Аналіз основних техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку доходів від реалізації послуг та валового прибутку підприємства. Водночас встановлено зростання витрат на оплату праці, матеріально-технічне забезпечення та експлуатаційне обслуговування житлового фонду. Виявлено також окремі проблемні аспекти діяльності підприємства, серед яких значний рівень дебіторської заборгованості, обмежений рівень рентабельності та потреба у модернізації матеріально-технічної бази.

Оцінювання показників якості послуг дозволило встановити достатньо високий рівень організації системи обслуговування житлового фонду. Частка своєчасно виконаних заявок перевищує 90 %, що характеризує ефективність оперативного реагування на звернення мешканців та належний рівень координації виробничих процесів. Водночас наявність скарг споживачів свідчить про необхідність подальшого удосконалення системи контролю якості та покращення сервісної взаємодії з населенням.

Дослідження цифровізації управлінських процесів засвідчило, що впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є важливим напрямом модернізації діяльності ЛКП «Львівський ліхтар». Використання електронного документообігу, цифрових сервісів взаємодії зі споживачами, автоматизованих систем обліку та контролю сприяє підвищенню оперативності управління, прозорості діяльності та ефективності контролю за виконанням робіт.

Визначено, що цифровізація управлінських процесів позитивно впливає на якість житлово-комунальних послуг за рахунок скорочення часу обробки звернень, покращення комунікації зі споживачами, підвищення ефективності моніторингу виконання робіт та оптимізації використання ресурсів підприємства. Разом із тим встановлено наявність проблем, пов'язаних із необхідністю модернізації технічної інфраструктури, підвищення цифрової компетентності працівників та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Формування цифрових механізмів управління якістю послуг у системі міського господарства

Сучасний розвиток підприємств міського господарства характеризується необхідністю адаптації системи управління до умов цифрової економіки, зростанням вимог населення до якості житлово-комунальних послуг та посиленням потреби у підвищенні ефективності функціонування комунальної інфраструктури.

Якість послуг виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг. Водночас конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від рівня якості послуг, але й від ефективності управлінських процесів, інформаційного забезпечення, рівня організації діяльності та здатності підприємства адаптуватися до потреб споживачів [32, с. 202].

Система управління якістю повинна забезпечувати комплексний підхід до організації діяльності підприємства, орієнтований на планування, контроль, забезпечення та постійне підвищення якості послуг у межах усіх основних процесів функціонування підприємства. Ефективність такої системи значною мірою залежить від рівня координації управлінських рішень, узгодженості діяльності структурних підрозділів та використання сучасних інформаційно-аналітичних механізмів управління.

Підвищення якості послуг створює передумови для зростання рівня задоволеності споживачів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та покращення результативності його діяльності. Водночас досягнення високого рівня якості можливе лише за умови комплексного функціонування всіх

елементів системи управління, включаючи організаційне, кадрове, інформаційне та технологічне забезпечення.

У сучасних умовах управління якістю повинно розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, реалізація якого потребує системного аналізу потреб споживачів, оцінювання ринкового середовища та формування довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та результативності функціонування підприємства.

Трансформація управлінських процесів у сфері міського господарства обумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових механізмів, орієнтованих на автоматизацію процесів управління, покращення сервісної взаємодії зі споживачами та забезпечення оперативного контролю за якістю надання послуг.

Для формування ефективної системи управління якістю послуг підприємств міського господарства доцільно інтегрувати переваги сучасних управлінських підходів, зокрема структурну логіку процесного управління, циклічність моделі PDCA, принципи безперервного вдосконалення Lean Six Sigma, стратегічну орієнтацію моделей EFQM та стандартизовані механізми контролю якості [43, с. 201]. Поєднання зазначених підходів створює передумови для формування гнучкої, клієнтоорієнтованої та адаптивної системи управління якістю послуг, здатної забезпечувати ефективність функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Використання комплексного підходу до управління якістю дозволяє підвищити результативність управлінських процесів, забезпечити оперативність реагування на потреби споживачів, покращити систему контролю виконання робіт та оптимізувати використання ресурсів підприємства.

У сучасних умовах система управління підприємствами міського господарства переживає глибоку трансформацію під впливом цифровізації, розвитку smart-технологій, посилення конкуренції у сфері сервісних послуг та зростання суспільних вимог до якості обслуговування населення. Існуючі підходи до управління якістю послуг часто мають фрагментарний характер,

орієнтуються переважно на вирішення окремих поточних завдань та не забезпечують комплексної інтеграції цифрових інструментів у систему управління підприємством. Наслідком цього виступає недостатній рівень координації управлінських процесів, обмежена ефективність контролю якості послуг та ускладнення взаємодії між комунальними підприємствами, органами місцевого самоврядування і споживачами послуг.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування системної моделі цифрового управління якістю послуг у сфері міського господарства, яка поєднуватиме стратегічні підходи до розвитку підприємства, сучасний цифровий інструментарій, інтегровану взаємодію учасників процесу надання послуг та механізми оцінювання ефективності функціонування системи управління.

Для забезпечення ефективного функціонування цифрових механізмів управління якістю послуг у системі міського господарства доцільним є формування комплексної моделі управління, що включатиме такі взаємопов'язані блоки: аналітичний блок; організаційно-функціональний блок; фінансово-ресурсний блок; оціночно-контрольний блок [15, с. 1088].

Таблиця 3.1

**Структурні блоки моделі цифрового управління якістю послуг у системі
міського господарства**

Блок моделі	Характеристика	Вплив на якість послуг
Аналітичний блок	Збір, систематизація та обробка інформації щодо якості послуг, звернень мешканців і результативності діяльності	Забезпечує оперативне виявлення проблем та підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Організаційно-функціональний блок	Цифровізація управлінських процесів, електронний документообіг, CRM-системи, автоматизовані диспетчерські служби	Сприяє скороченню часу реагування на звернення та покращенню сервісної взаємодії
Фінансово-ресурсний блок	Автоматизований облік витрат, цифровий моніторинг ресурсів, smart-технології управління	Забезпечує оптимізацію витрат і ефективніше використання ресурсів підприємства
Оціночно-контрольний блок	Моніторинг якості виконання робіт, електронний контроль заявок, оцінювання рівня задоволеності споживачів	Підвищує рівень контролю якості послуг та відповідальності структурних підрозділів

Формування комплексної моделі цифрового управління якістю послуг у системі міського господарства передбачає інтеграцію аналітичних, організаційних, фінансових та контрольних механізмів управління. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення оперативності управлінських процесів, покращення взаємодії зі споживачами та підвищення ефективності контролю якості житлово-комунальних послуг.

Для ЛКП «Львівський ліхтар» впровадження зазначених цифрових механізмів створює передумови для підвищення якості сервісного обслуговування населення, скорочення часу виконання робіт, оптимізації використання ресурсів та модернізації системи управління підприємством відповідно до сучасних умов цифрової трансформації.

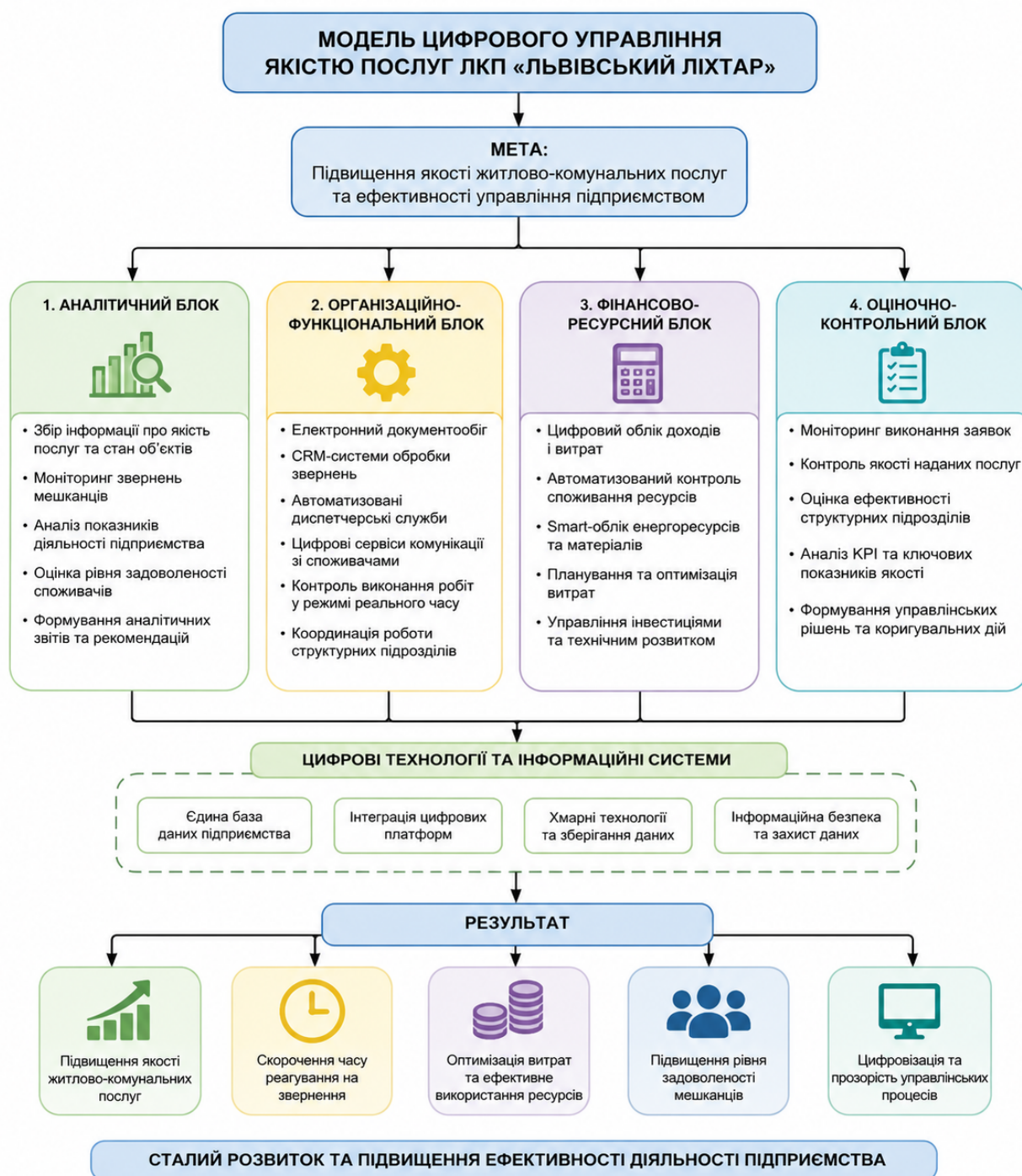


Рис. 3.1. Модель цифрового управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Запропонована модель цифрового управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» базується на інтеграції аналітичних, організаційно-функціональних, фінансово-ресурсних та оціночно-контрольних механізмів

управління. Комплексне поєднання зазначених елементів дозволяє забезпечити безперервний моніторинг якості житлово-комунальних послуг, підвищити ефективність управлінських процесів та удосконалити систему взаємодії зі споживачами.

Практична реалізація моделі передбачає впровадження цифрових платформ управління зверненнями мешканців, автоматизованих систем контролю виконання робіт, електронного документообігу, CRM-систем обробки заявок та цифрових інструментів моніторингу показників якості послуг. Використання зазначених технологій забезпечить скорочення часу реагування на звернення споживачів, підвищення прозорості діяльності підприємства та посилення контролю за виконанням виробничих процесів.

Важливим напрямом реалізації моделі є автоматизація обліково-аналітичних процесів та інтеграція smart-технологій у систему управління житлово-комунальною інфраструктурою. Використання цифрових інструментів моніторингу ресурсів і фінансових потоків дозволить підвищити ефективність використання матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів підприємства.

Реалізація запропонованої моделі сприятиме переходу від реактивного до превентивного підходу в управлінні якістю послуг, що дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, прогнозувати можливі ризики та забезпечувати стабільність функціонування системи житлово-комунального обслуговування.

Для ЛКП «Львівський ліхтар» впровадження цифрових механізмів управління якістю послуг створить передумови для: підвищення оперативності управлінських рішень; покращення якості сервісного обслуговування мешканців; скорочення часу виконання заявок; оптимізації витрат і ресурсного забезпечення; підвищення рівня задоволеності споживачів; модернізації системи управління підприємством відповідно до сучасних умов цифрової трансформації.

3.2. Інструменти підвищення рівня задоволеності споживачів та адаптації послуг до сучасних потреб населення

Сучасні умови функціонування підприємств міського господарства характеризуються постійною трансформацією споживчих потреб, підвищенням вимог населення до якості житлово-комунальних послуг, оперативності обслуговування та рівня сервісної взаємодії.

Забезпечення високого рівня якості послуг безпосередньо пов'язане із рівнем задоволеності споживачів, оскільки саме відповідність послуг потребам та очікуванням населення визначає ефективність функціонування підприємства у конкурентному середовищі. У сучасних умовах управління якістю послуг повинно розглядатися як системно організований процес, спрямований на забезпечення стабільності якості обслуговування, удосконалення сервісних процесів та формування ефективної взаємодії зі споживачами.

У наукових дослідженнях наголошується, що ефективність розвитку підприємства значною мірою залежить від результативності системи управління якістю, яка повинна охоплювати процеси контролю якості, формування політики та цілей у сфері якості, планування, забезпечення й постійного покращення якості послуг [9]. Зазначений підхід є актуальним і для підприємств міського господарства, оскільки забезпечення належного рівня житлово-комунальних послуг потребує комплексного поєднання організаційних, технічних, інформаційних та управлінських механізмів, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та задоволення потреб мешканців.

Результати проведеного аналізу діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» дозволили встановити, що система управління якістю послуг потребує подальшого розвитку у напрямі посилення клієнтоорієнтованості, удосконалення комунікації зі споживачами та адаптації механізмів надання послуг до сучасних потреб мешканців. Особливого значення в умовах цифрової

трансформації набуває використання інструментів, спрямованих на формування ефективної системи взаємодії між підприємством та споживачами житлово-комунальних послуг.

Наукові підходи до підвищення рівня задоволеності споживачів у сфері житлово-комунальних послуг акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. Зокрема, В. М. Орел та А. М. Орел зазначають, що сучасні моделі управління у сфері послуг повинні поєднувати стратегічне планування, цифровий інструментарій та механізми оцінювання ефективності управлінських процесів, оскільки фрагментарність управлінських рішень знижує якість сервісного обслуговування та ускладнює взаємодію між учасниками ринку житлово-комунальних послуг [15].

У сучасних умовах рівень задоволеності споживачів значною мірою визначається оперативністю реагування на звернення, доступністю цифрових сервісів та ефективністю комунікації між підприємством і мешканцями. Використання електронних платформ взаємодії зі споживачами, CRM-систем, електронних кабінетів мешканців та автоматизованих диспетчерських служб сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню якості житлово-комунальних послуг.

В. В. Величко та С. М. Гайденок наголошують, що ефективність функціонування підприємств житлово-комунального господарства безпосередньо залежить від здатності системи управління адаптуватися до сучасних економічних та технологічних змін, а також забезпечувати належний рівень сервісного обслуговування населення [3].

Для ЛКП «Львівський ліхтар» підвищення рівня задоволеності споживачів доцільно реалізовувати через розвиток цифрових сервісів взаємодії з мешканцями, удосконалення системи моніторингу якості послуг, автоматизацію процесів обробки звернень та розширення інформаційної підтримки споживачів. Використання зазначених інструментів сприятиме підвищенню якості житлово-комунального обслуговування, скороченню часу реагування на заявки та формуванню більш клієнтоорієнтованої системи управління підприємством.

Таблиця 3.2

Матриця переваг та проблем використання цифрових інструментів у системі управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Цифровий інструмент	Переваги впровадження	Потенційні проблеми та обмеження
Електронний кабінет мешканця	Спрощення взаємодії зі споживачами; доступність онлайн-послуг; підвищення прозорості	Потреба у технічному супроводі; недостатня цифрова грамотність окремих груп населення
CRM-система обробки звернень	Автоматизація обробки заявок; підвищення оперативності реагування	Витрати на впровадження та навчання персоналу
Онлайн-моніторинг виконання робіт	Посилення контролю якості; прозорість виконання заявок	Потреба у постійному оновленні інформації
Чат-боти та цифрові канали комунікації	Оперативне інформування мешканців; покращення зворотного зв'язку	Обмеженість функціоналу при складних зверненнях
Електронний документообіг	Скорочення часу обробки документів; оптимізація управлінських процесів	Ризики інформаційної безпеки
Smart-системи моніторингу ресурсів	Раціоналізація використання ресурсів; автоматизація обліку	Значні початкові інвестиції
Автоматизовані диспетчерські системи	Підвищення ефективності координації робіт	Потреба у модернізації технічної інфраструктури
Онлайн-опитування та цифровий збір відгуків	Оцінювання рівня задоволеності споживачів; виявлення проблемних аспектів	Низька активність окремих категорій споживачів

Впровадження цифрових інструментів у систему управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» створює значні можливості для підвищення ефективності функціонування підприємства та покращення сервісного обслуговування населення. Найбільший позитивний вплив забезпечують інструменти, спрямовані на автоматизацію взаємодії зі споживачами, цифровий контроль виконання робіт та оптимізацію управлінських процесів.

Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня технічного забезпечення підприємства, фінансових можливостей модернізації інфраструктури та готовності персоналу й споживачів до використання цифрових сервісів. Комплексне врахування переваг і потенційних обмежень цифровізації створює передумови для формування ефективної клієнтоорієнтованої системи управління якістю житлово-комунальних послуг.

Трансформація споживчих очікувань у сфері житлово-комунального господарства обумовлює необхідність переорієнтації системи управління підприємствами міського господарства на принципи клієнтоорієнтованості, цифрової доступності та сервісної ефективності. Сучасні споживачі житлово-комунальних послуг висувують підвищені вимоги до оперативності реагування на звернення, прозорості діяльності комунальних підприємств, доступності електронних сервісів, якості комунікації та можливості отримання послуг у цифровому форматі.

Сучасний розвиток систем управління якістю характеризується орієнтацією на використання інноваційних технологій, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та впровадження проактивних підходів до управління сервісними процесами. У наукових дослідженнях акцентується увага на тому, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності оптимізувати внутрішні процеси, забезпечувати високий рівень якості послуг та адаптувати діяльність до змін ринкового середовища [37].

Формування сучасної системи управління якістю передбачає не лише задоволення потреб споживачів, але й створення умов для підвищення рівня їх лояльності, розвитку довгострокової взаємодії та забезпечення стабільності функціонування підприємства. Важливого значення набуває використання цифрових технологій, автоматизації процесів та інформаційно-аналітичних механізмів, які забезпечують можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для підприємств міського господарства зазначені підходи є особливо актуальними, оскільки забезпечують можливість підвищення якості житлово-комунальних послуг, удосконалення системи взаємодії зі споживачами та адаптації управлінських процесів до сучасних умов цифрової трансформації.

У зв'язку з цим адаптація послуг до сучасних потреб населення повинна передбачати не лише технологічне оновлення окремих управлінських процесів, але й комплексну трансформацію системи взаємодії підприємства зі споживачами. Для ЛКП «Львівський ліхтар» пріоритетного значення набуває

формування сучасної моделі сервісного обслуговування, орієнтованої на підвищення доступності послуг, забезпечення прозорості управлінських процедур та вдосконалення механізмів комунікації з мешканцями.

Важливим інструментом підвищення рівня задоволеності споживачів є впровадження інтегрованої електронної системи управління зверненнями мешканців, яка забезпечуватиме автоматизацію процесів прийому, реєстрації, контролю та моніторингу виконання заявок. Реалізація такого підходу сприятиме скороченню часу реагування на звернення, підвищенню прозорості виконання робіт та посиленню контролю за якістю надання житлово-комунальних послуг.

Значний потенціал у контексті адаптації послуг до сучасних потреб населення має розвиток цифрових каналів комунікації, зокрема електронних платформ взаємодії зі споживачами, мобільних застосунків, чат-ботів та онлайн-сервісів інформування мешканців. Використання цифрових механізмів комунікації забезпечує підвищення доступності інформації, удосконалення зворотного зв'язку та формування більш відкритої системи взаємодії між підприємством і споживачами послуг.

Важливим елементом удосконалення системи управління якістю послуг є також впровадження механізмів постійного моніторингу рівня задоволеності споживачів шляхом проведення електронних опитувань, аналізу звернень мешканців та оцінювання показників сервісної ефективності. Систематичне використання таких інструментів створює можливість своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості житлово-комунального обслуговування.

Для ЛКП «Львівський ліхтар» реалізація зазначених напрямів удосконалення системи взаємодії зі споживачами сприятиме формуванню сучасної клієнтоорієнтованої моделі управління, підвищенню рівня довіри населення до діяльності підприємства та забезпеченню більш високого рівня адаптивності житлово-комунальних послуг до сучасних соціально-економічних потреб територіальної громади.

3.3. Стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Сучасні умови функціонування підприємств житлово-комунального господарства обумовлюють необхідність переходу від переважно поточного реагування на проблеми до стратегічно орієнтованої системи управління якістю послуг. Посилення вимог населення до рівня сервісного обслуговування, зростання ролі цифрових технологій у сфері комунального управління та необхідність забезпечення стабільності функціонування житлово-комунальної інфраструктури актуалізують потребу у формуванні довгострокових напрямів розвитку системи управління якістю послуг.

Для ЛКП «Львівський ліхтар» стратегічне удосконалення системи управління якістю повинно бути орієнтоване не лише на підвищення технічної ефективності діяльності підприємства, але й на формування сучасної сервісної моделі управління, здатної забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища та потреб територіальної громади.

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку підприємства є формування інтегрованої системи управління якістю послуг, яка поєднуватиме функції планування, моніторингу, контролю та оцінювання результативності надання житлово-комунальних послуг. Важливого значення у межах даного напрямку набуває впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволить здійснювати постійне оцінювання якості виконання робіт, оперативності реагування на звернення мешканців та рівня ефективності використання ресурсів підприємства.

Стратегічним напрямом удосконалення діяльності підприємства є також розвиток превентивного підходу до управління якістю послуг. На відміну від реактивної моделі управління, що передбачає усунення вже наявних проблем, превентивний підхід орієнтований на прогнозування ризиків, своєчасне

виявлення потенційних недоліків та попередження погіршення якості житлово-комунального обслуговування. Реалізація такого підходу потребує розвитку системи технічного моніторингу житлового фонду, планування профілактичних робіт та вдосконалення аналітичного забезпечення управлінських процесів.

Важливого значення набуває також стратегія підвищення ресурсної ефективності підприємства, яка повинна передбачати оптимізацію структури витрат, раціоналізацію використання матеріально-технічних ресурсів, скорочення непродуктивних витрат та посилення фінансової дисципліни. У контексті діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» реалізація зазначеного напрямку сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства та створенню передумов для модернізації інфраструктури й підвищення якості послуг.

Окремим стратегічним напрямом виступає розвиток кадрового потенціалу підприємства та підвищення рівня професійної і цифрової компетентності працівників. Ефективність функціонування системи управління якістю значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу, здатності працівників використовувати сучасні цифрові інструменти управління та забезпечувати належний рівень сервісного обслуговування населення.

У сучасних умовах важливого значення набуває також формування системи стратегічної комунікації з мешканцями, орієнтованої на підвищення рівня довіри до діяльності підприємства, забезпечення прозорості управлінських процесів та розвиток ефективного зворотного зв'язку зі споживачами житлово-комунальних послуг.

Реалізація визначених стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства, покращенню якості житлово-комунального обслуговування населення та забезпеченню довгострокової адаптації підприємства до сучасних соціально-економічних і технологічних умов розвитку міського господарства.

Таблиця 3.3

Стратегічні заходи щодо удосконалення управління якістю послуг ЛКП
«Львівський ліхтар»

Стратегічний напрям	Заходи реалізації	Очікуваний результат
Цифровізація управлінських процесів	Впровадження автоматизованої системи обліку та контролю виконання заявок	Скорочення часу реагування на звернення мешканців та підвищення оперативності управління
Удосконалення системи моніторингу якості	Автоматизація контролю технічного стану житлового фонду та виконання робіт	Підвищення рівня контролю якості послуг і зменшення кількості аварійних ситуацій
Розвиток сервісної взаємодії зі споживачами	Запровадження електронного кабінету мешканця та цифрових каналів комунікації	Підвищення рівня задоволеності споживачів та покращення зворотного зв'язку
Модернізація обліково-аналітичного забезпечення	Автоматизація облікових і аналітичних процесів	Підвищення точності обліку та ефективності прийняття управлінських рішень
Підвищення фінансової дисципліни	Використання електронних платіжних сервісів та систем цифрового інформування боржників	Зниження рівня дебіторської заборгованості та покращення фінансової стійкості підприємства
Впровадження превентивного управління якістю	Використання аналітичних систем прогнозування ризиків і планування профілактичних робіт	Зменшення кількості скарг та забезпечення стабільності надання послуг
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення рівня цифрової компетентності працівників	Підвищення ефективності використання цифрових технологій у діяльності підприємства

Стратегічне удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» повинно базуватися на комплексному поєднанні цифрових, організаційних, фінансових та сервісних механізмів управління. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення оперативності управлінських процесів, покращення якості житлово-комунального обслуговування та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Особливого значення набуває розвиток превентивного підходу до управління якістю послуг, який передбачає використання аналітичних інструментів прогнозування ризиків і планування профілактичних заходів. Реалізація зазначеного підходу дозволить знизити кількість аварійних ситуацій,

підвищити стабільність функціонування житлово-комунальної інфраструктури та забезпечити вищий рівень задоволеності споживачів.

Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є посилення фінансової дисципліни шляхом використання цифрових платіжних сервісів, систем електронного інформування споживачів та автоматизації контролю розрахунків. Використання зазначених інструментів сприятиме зниженню дебіторської заборгованості та покращенню фінансового стану ЛКП «Львівський ліхтар».

Таблиця 3.4

Очікувані результати реалізації стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Цифровізація управлінських процесів	Скорочення часу обробки звернень та підвищення оперативності управління
Автоматизація моніторингу якості	Посилення контролю за виконанням робіт
Розвиток електронних сервісів	Підвищення рівня задоволеності споживачів
Оптимізація фінансових процесів	Зниження дебіторської заборгованості та покращення фінансової стійкості
Превентивне управління якістю	Зменшення кількості аварійних ситуацій і скарг
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення ефективності використання цифрових технологій

Реалізація стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» забезпечить формування сучасної клієнтоорієнтованої моделі функціонування підприємства, орієнтованої на підвищення ефективності управлінських процесів, покращення якості житлово-комунального обслуговування та адаптацію діяльності підприємства до умов цифрової трансформації.

З метою оцінювання результативності запропонованих напрямів удосконалення системи управління якістю послуг доцільно здійснити прогнозну оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.5

Прогнозна оцінка ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Очікуваний ефект
Час реагування на звернення	48 год	24 год	скорочення на 50 %
Частка своєчасно виконаних заявок	92 %	97 %	+5 %
Рівень задоволеності споживачів	78 %	90 %	+12 %
Частка скарг мешканців	8 %	4 %	зниження у 2 рази
Рівень цифровізації процесів	45 %	75 %	+30 %
Дебіторська заборгованість	20 %	14 %	-6 %

Результати прогнозової оцінки свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар». Найбільш вагомий ефект очікується у сфері цифровізації управлінських процесів, підвищення оперативності реагування на звернення мешканців та покращення рівня задоволеності споживачів.

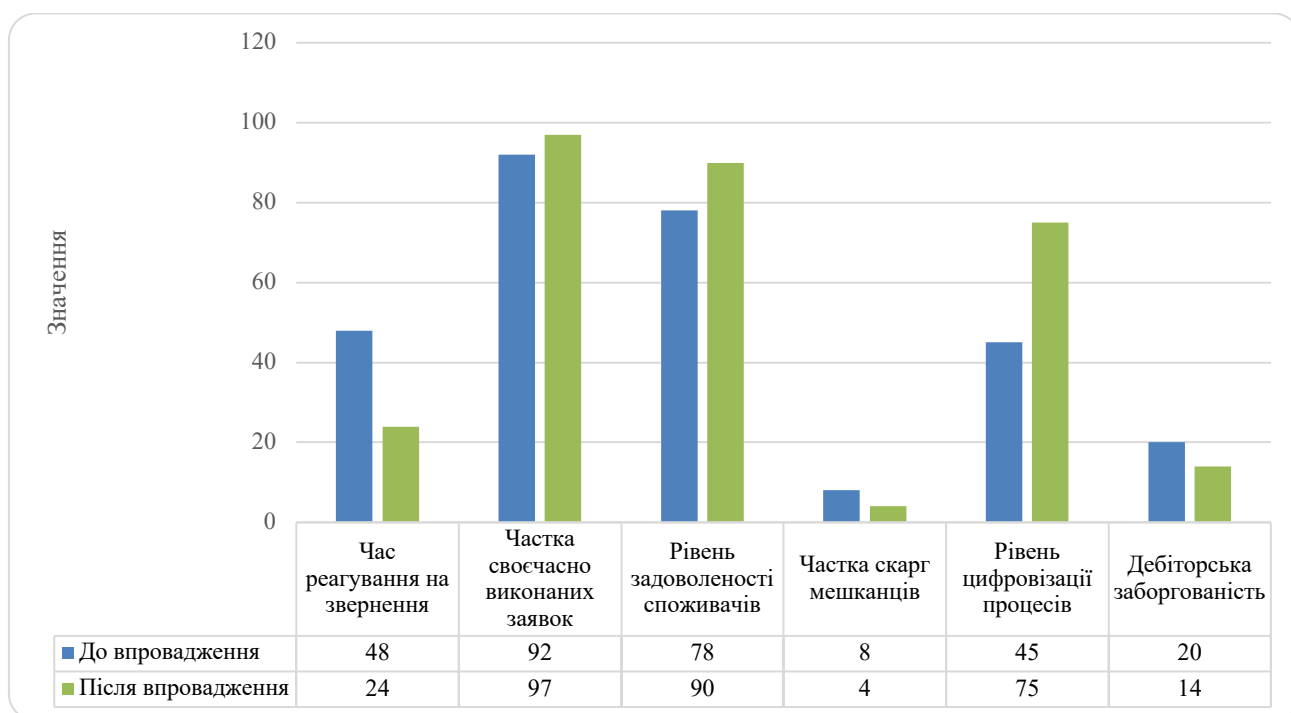


Рис. 3.2. Порівняльна оцінка показників ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Дані прогнозової оцінки свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар». Найбільш суттєві зміни очікуються у сфері цифровізації управлінських процесів, рівень якої може зрости з 45 % до 75 %, що створює передумови для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень та покращення взаємодії зі споживачами.

Водночас прогнозується зростання рівня задоволеності споживачів із 78 % до 90 %, що свідчить про підвищення результативності клієнтоорієнтованих підходів та вдосконалення сервісних процесів підприємства. Скорочення часу реагування на звернення мешканців з 48 до 24 годин характеризує підвищення ефективності організації роботи та впровадження цифрових механізмів контролю й обробки заявок.

Позитивна динаміка простежується також у зменшенні частки скарг мешканців та дебіторської заборгованості, що вказує на покращення якості послуг і посилення фінансової дисципліни. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження комплексного підходу до удосконалення системи управління якістю послуг підприємств міського господарства.

Радарна модель ефективності дозволяє комплексно оцінити зміни ключових параметрів функціонування підприємства та візуалізує зростання інтегрального рівня ефективності системи управління якістю після впровадження запропонованих заходів. Найбільший приріст спостерігається за показниками цифровізації, задоволеності споживачів та оперативності управлінських процесів.

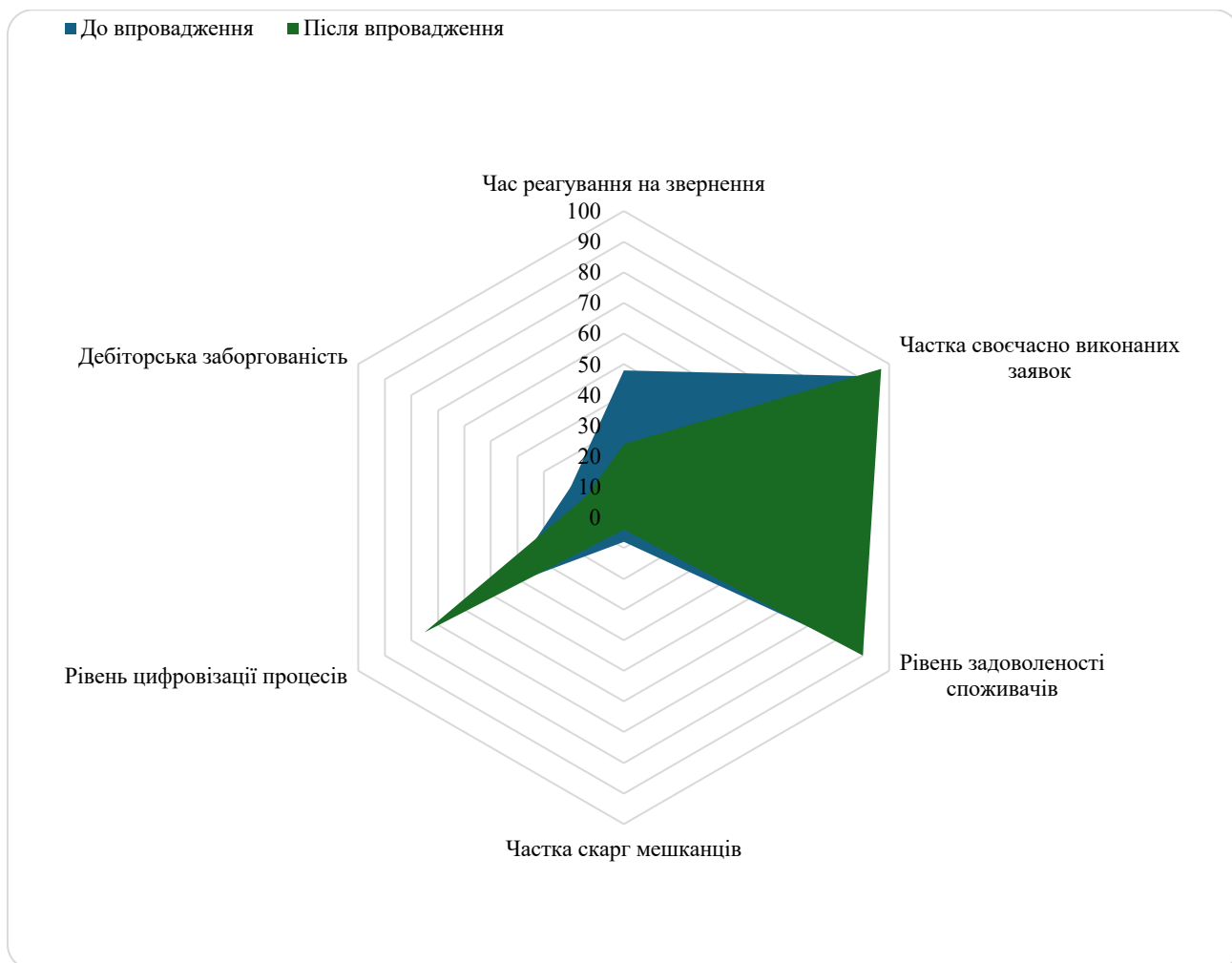


Рис. 3.3. Радарна модель ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар»

Комплексне впровадження цифрових, організаційних та аналітичних механізмів управління сприятиме підвищенню рівня прозорості діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів, покращенню сервісної взаємодії зі споживачами та забезпеченню стабільності функціонування системи житлово-комунального господарства.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів створить передумови для підвищення конкурентоспроможності ЛКП «Львівський ліхтар», зміцнення фінансової стійкості підприємства та забезпечення більш високого рівня задоволеності потреб територіальної громади.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» в умовах цифрової трансформації та зміни потреб споживачів житлово-комунальних послуг. Проведене дослідження дозволило визначити ключові механізми підвищення ефективності функціонування підприємства, покращення якості сервісного обслуговування та адаптації системи управління до сучасних умов розвитку міського господарства.

Встановлено, що підвищення ефективності системи управління якістю послуг потребує комплексного поєднання цифрових, організаційних, інформаційно-аналітичних та фінансово-управлінських механізмів. Обґрунтовано доцільність формування моделі цифрового управління якістю послуг, яка базується на інтеграції аналітичного, організаційно-функціонального, фінансово-ресурсного та оціночно-контрольного блоків управління.

Доведено, що впровадження цифрових механізмів управління створює передумови для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення системи контролю якості житлово-комунальних послуг, оптимізації використання ресурсів та удосконалення взаємодії зі споживачами. Використання електронних сервісів, CRM-систем, автоматизованих платформ моніторингу виконання робіт та цифрових каналів комунікації сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності підприємства та покращенню сервісного обслуговування населення.

Обґрунтовано, що адаптація послуг до сучасних потреб населення повинна базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, доступності цифрових сервісів, оперативності реагування на звернення та розвитку ефективної системи зворотного зв'язку зі споживачами. Визначено, що важливими інструментами

підвищення рівня задоволеності мешканців виступають електронні кабінети споживачів, цифрові системи управління зверненнями, онлайн-моніторинг якості послуг та автоматизовані механізми сервісної взаємодії.

У процесі дослідження встановлено, що стратегічне удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» повинно бути орієнтоване на розвиток превентивного підходу до управління якістю, модернізацію інформаційно-аналітичного забезпечення, посилення фінансової дисципліни, оптимізацію витрат та підвищення рівня цифрової компетентності працівників підприємства.

Запропоновані стратегічні заходи щодо удосконалення системи управління якістю послуг дозволяють сформувати сучасну модель функціонування комунального підприємства, орієнтовану на забезпечення стабільності житлово-комунального обслуговування, підвищення ефективності управління та покращення рівня задоволеності потреб територіальної громади.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ЛКП «Львівський ліхтар», зміцненню фінансової стійкості підприємства, покращенню якості житлово-комунальних послуг та забезпеченню адаптації діяльності підприємства до сучасних соціально-економічних і технологічних умов розвитку міського господарства.

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток підприємств міського господарства супроводжується посиленням вимог до якості житлово-комунальних послуг, ефективності управлінських процесів, рівня сервісного обслуговування населення та здатності підприємств адаптуватися до умов цифрової трансформації. Зміна споживчих очікувань, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та необхідність забезпечення стабільного функціонування житлово-комунальної інфраструктури обумовлюють потребу у вдосконаленні систем управління якістю послуг підприємств міського господарства.

У роботі узагальнено наукові підходи до трактування категорії «якість послуг» та встановлено, що у сучасних умовах вона розглядається не лише як характеристика результату надання послуги, але і як комплексний показник ефективності організації сервісних процесів, оперативності реагування на потреби споживачів, рівня комунікації та результативності управління підприємством. Систематизація наукових підходів дозволила визначити, що управління якістю у сфері міського господарства повинно базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, процесного управління, цифровізації та безперервного контролю якості послуг.

Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств міського господарства засвідчив, що функціонування комунального сектору регламентується комплексом законодавчих та нормативних актів у сфері житлово-комунального господарства, місцевого самоврядування, цифрового розвитку та захисту прав споживачів. Встановлено, що сучасні умови розвитку міського господарства потребують подальшої модернізації організаційних механізмів управління та розширення використання цифрових інструментів у діяльності комунальних підприємств.

У процесі дослідження діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» визначено особливості організації системи управління підприємством, охарактеризовано

основні напрями його діяльності та проведено оцінювання організаційно-економічних показників функціонування. Аналіз результатів діяльності підприємства засвідчив достатній рівень організації житлово-комунального обслуговування населення та ефективності виконання основних функцій у сфері управління житловим фондом. Водночас встановлено наявність проблемних аспектів, пов'язаних із високою часткою експлуатаційних витрат, значним рівнем дебіторської заборгованості, обмеженістю фінансових ресурсів та недостатнім рівнем цифровізації окремих управлінських процесів.

Оцінювання системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар» дозволило встановити, що підприємство забезпечує достатній рівень оперативності виконання заявок та контролю технічного стану житлового фонду. Разом із тим виявлено потребу у вдосконаленні механізмів моніторингу якості послуг, розвитку системи зворотного зв'язку зі споживачами та підвищенні ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Встановлено, що цифровізація управлінських процесів виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств міського господарства. Використання електронного документообігу, цифрових сервісів взаємодії зі споживачами, автоматизованих систем контролю виконання робіт та інформаційно-аналітичних платформ забезпечує підвищення оперативності управління, покращення комунікації з мешканцями та посилення контролю за якістю житлово-комунальних послуг.

У роботі обґрунтовано доцільність формування моделі цифрового управління якістю послуг, яка передбачає інтеграцію аналітичних, організаційно-функціональних, фінансово-ресурсних та контрольних механізмів управління. Реалізація зазначеної моделі забезпечує комплексний підхід до модернізації системи управління підприємством та створює передумови для підвищення ефективності функціонування комунального сектору.

Важливим напрямом удосконалення діяльності ЛКП «Львівський ліхтар» визначено розвиток клієнтоорієнтованої системи управління, орієнтованої на підвищення рівня задоволеності споживачів житлово-комунальних послуг.

Обґрунтовано, що адаптація послуг до сучасних потреб населення потребує розвитку цифрових каналів комунікації, автоматизації процесів обробки звернень, впровадження електронних сервісів та систематичного моніторингу потреб мешканців.

За результатами проведеного дослідження запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління якістю послуг ЛКП «Львівський ліхтар», які передбачають цифровізацію управлінських процесів, розвиток системи моніторингу якості послуг, оптимізацію фінансово-ресурсного забезпечення, впровадження превентивного підходу до управління якістю та підвищення рівня цифрової компетентності працівників підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ЛКП «Львівський ліхтар», покращенню якості житлово-комунального обслуговування населення, зміцненню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню адаптації системи управління до сучасних умов розвитку міського господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>.
2. Буряк Р. І. Еволюція концепцій управління якістю. URL: https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/buryak_10-2013.pdf
3. Величко В. В., Гайденок С. М. Актуальні питання управління підприємствами житлово-комунального господарства в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 119–126.
4. Весперіс С. З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Т. 1. С. 75–80.
5. Гадецька З. М. Сучасні мультимедійні засоби просування готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 41–44.
6. Gomes K., Yasin M., Lisboa V. The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2007. № 19(7). P. 560–573.
7. Дубодєлова А. В., Лісовська Л. С., Нищота А. О. Система управління якістю обслуговування клієнтів готельного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 159–165.
8. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 8(1). С. 82–85.
9. Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту

України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-148-155>.

10. Іванків О. Я. Сучасні підходи до оцінки якості послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 399–403.

11. Котвіцька А. А., Вороніна О. М. Дослідження маркетингових аспектів якості послуг як головного чинника конкурентоспроможності парфумерно-косметичних підприємств сфери послуг. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2016. Т. 2. № 1. С. 70–78.

12. Кучерук Г. Ю. *Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність* : монографія. Київ : ДЕТУТ, 2011. 208 с.

13. Мельничук С. Д., Боровиков О. Я., Баль-Прилипко Л. В. *Основи системи державного технічного регулювання* : навч. посіб. Київ : Вид. центр НУБіП України, 2012. 283 с.

14. Обруч Г. В. Удосконалення системи управління якістю продукції вітчизняних вагонобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 9. С. 113–117.

15. Орел В. М., Орел А. М. Формування ефективної моделі управління інноваційним розвитком у сфері послуг житлового будівництва. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. № 8(18). С. 1085–1097. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1085-1097](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1085-1097)

16. Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 229–234.

17. Пархоменко М. М. Міжнародний досвід забезпечення якості продукції. *Форум права*. 2010. № 3. С. 344–350.

18. Павлова С. Управління якістю послуг ресторану через механізми впровадження внутрішніх стандартів обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-18>

19. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. No. 4. P. 41–50.

20. Proskurnina N. V., Bilousko V. I. The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market. *Business Inform.* 2023. № 5. P. 209–214. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214>

21. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19>

22. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15>

23. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2189-19>

24. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12>

25. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр>

26. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>

27. Русавська В. А. Категорія «якість» у контексті функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157181>

28. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>

29. Русавська В. А., Можаровський Д. О. Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-46>

30. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.
31. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с.
32. Соловійова Г. В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 201–206.
33. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/b653b3fc-8832-4e09-b71a-d6696c7a6dcd/content>
34. Тетерін О. А., Гунька Б. В. Цифровізація в житлово-комунальному господарстві територіальних громад: переваги та перешкоди. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-143>
35. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Ч. 1. С. 113–122.
36. Токарчук В. В. Основні компоненти системи якісного обслуговування клієнтів банків. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 126–131.
37. Топ-6 трендів у сфері управління якістю, яким варто слідувати у 2024 році. Management. com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1440.html>.
38. Траченко Л. А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 165–170.
39. Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Нова якість для ХХІ століття. *Стандарти та якість*. 2012. № 6. С. 59–62.

40. Харенко Д., Шикіна О., Новічкова Т. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі: системний та процесний підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-93>

41. Хаустова М. Г. Вигоди, ризики та проблеми цифровізації суспільства: загальнотеоретичний аспект. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.135>

42. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

43. Шкільняк М. М., Артимович А. І. Моделі управління якістю медичних послуг: світовий досвід та уроки для України. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 3. С. 196–205. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2025.3.15672>

44. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188.

ДОДАТКИ

Додаток А