

6. Новий курс: реформи в Україні. 2010 – 2015. Національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. – К. : НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/books/2010/10nandop1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/books/2010/10nandop1.pdf).

7. Прокопа І. В. Зайнятість сільського населення в Україні: територіальна диференціація / І. В. Прокопа, О. Л. Попова, М. Г. Бетлій. – Режим доступу : [http://www.ief.org.ua/Arjiv\\_EP/Prokopa307.pdf](http://www.ief.org.ua/Arjiv_EP/Prokopa307.pdf).

8. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 374 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/104.html>.

9. Сегіда К. Ю. Статеві-вікова структура населення Харківського регіону: закономірності формування та особливості розвитку / К. Ю. Сегіда // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2011. – № 956. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkhnua/Gge/2011\\_956/Zmist.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkhnua/Gge/2011_956/Zmist.pdf).

10. Статівка Н. В. Забезпеченість і ефективність використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств Харківського регіону / Н. В. Статівка // Теоретичні та прикладні питання державотворення [Електрон. наук. фах. вид.]. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2008. – № 2. – Режим доступу : <http://www.oridu.odessa.ua>.

11. Соціально-економічне становище України за січень – квітень 2012 р. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Чернега І. І. Сутність механізму ефективного використання трудового потенціалу. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnau\\_ekon/2010\\_11/pdf/24.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2010_11/pdf/24.pdf).

*Надійшла до редколегії 27.08.2012 р.*

УДК 351

*Т. Г. МАРЧЕНКО*

## **ПОКАЗНИКИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СИСТЕМИ НАДАННЯ ПОСЛУГ CALL-ЦЕНТРІВ**

*Розглянуто принципи та сучасні підходи до визначення якості надання послуг аутсорсінговими call-центрами; проаналізовано методи формування інтегрального показника якості та визначено необхідний для цього набір одиничних показників.*

**Ключові слова:** оцінка якості обслуговування, інтегральний показник якості обслуговування, одиничні показники якості обслуговування.

*The article deals with the principles and current approaches to measuring the quality of services outsourced call-centers, analyzed methods of forming the integral index of quality and defined required for this set of individual indicators.*

**Key words:** evaluation of the quality of service, integrated indicator of the quality of service, individual quality of service.

Якість обслуговування – не тільки показник клієнторієнтованості компанії, але й один з важливіших індикаторів її конкурентноздатності в умовах боротьби за долю ринку. Для забезпечення стабільно високого рівня обслуговування споживачів необхідним є системний і послідовний підхід до побудови корпоративних бізнес-процесів. При налагодженні будь-яких процедур обслуговування необхідно брати в розрахунок, як ці процедури вплинуть на думку клієнтів щодо конкретного підприємства та його послуг. Тільки за такого підходу якість обслуговування в call-центрі набуде стратегічного підходу, стане елементом корпоративної культури, буде систематично сприяти підвищенню лояльності клієнтів та, як наслідок, дозволить збільшити дохід та оптимізувати витрати на впровадження та підтримку потрібної системи обслуговування, що неминуче позитивно відобразиться на прибутковості та капіталізації підприємства.

Отже, визначення наукових підходів щодо оцінки якості послуг, методів формування інтегральних показників якості та визначення необхідного для цього набору одиничних показників для створення ефективної системи управління обслуговуванням споживачів call-центрів набуває актуального характеру.

Проблемі оцінювання системи обслуговування для підприємств різних галузей сучасні науковці, в тому числі й вітчизняні, приділяють досить значну увагу. Зокрема цій проблематиці присвячено праці Д. Леманна, Р. Віннера, Д. Шоула, Н. Голошубової, О. Шуміло, О. Челенкова, О. Омельчук, М. Босовської та ін. При цьому різні підходи до оцінки системи обслуговування вирізняються як за критеріями такої оцінки, так і за переліком показників, що використовуються, і за методами формування інтегральних показників. Найбільше наукових розробок методик оцінки систем обслуговування було зроблено для підприємств сфери послуг: роздрібної торгівлі, готельного та ресторанного сервісу.

Аналіз наукових робіт і літератури з оцінювання систем обслуговування дає підстави стверджувати, що проблеми комплексної оцінки якості обслуговування щодо сфери call-центрів, методи формування інтегрального показника якості та визначення необхідного для цього переліку одиничних показників ще не були предметом спеціального наукового дослідження у вітчизняних науковців.

Тому метою статті є висвітлення методологічних аспектів і сучасних підходів до дослідження якості надання послуг аутсорсінговими call-центрами, визначення методики формування інтегрального показника якості та необхідного для цього набору одиничних показників що дозволить більш глибоко, комплексно оцінити якість системи обслуговування та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство для досягнення успіху на ринку намагається сформувати свій особистий набір стратегічних конкурентних переваг, що виділяти б його серед аналогічних компаній та приваблювали максимальну кількість клієнтів. Для підприємств невіробничої сфери ключовим напрямком в цьому є надання послуг більш високої порівняно з конкурентами якості. Отже, інформація про рівень сервісу та задоволеності ним споживачів є ключовою для оцінки і коригування конкурентної стратегії підприємства.

До найбільш популярних методик оцінки якості обслуговування слід віднести методику SERVQUAL, запропоновану А. Парасураманом, Л. Беррі та В. Зейтамлем. Дана методика є базовою для оцінки якості як окремих послуг, так і систем обслуговування в цілому в багатьох напрямках бізнесу. Методика SERVQUAL базується на опитуванні споживачів, але на протипагу звичайних опитувань відрізняється особливою структурою анкети, що надає аналітикам змогу отримати великий масив інформації для наступної обробки. На базі проведених наукових досліджень авторами методики було визначені п'ять груп параметрів, найважливіших для споживачів при оцінюванні рівня якості послуг, товару, обслуговування: надійність, матеріальність, оперативність, переконливість і співпереживання. Кожному з параметрів в анкеті методики SERVQUAL присвячено 4-5 пар запитань (усього 22 пари). Можливі для респондента варіанти відповідей варіюються за шкалою Лейкарта від “повністю згоден” до “повністю не згоден”. Після опрацювання анкет за вказаною методикою стає можливим визначити як очікування споживачів щодо якості послуг або товару, так і фактичний рівень такої якості на думку споживача. Результати аналізу, таким чином, дають комплексну оцінку задоволеності клієнтів, а отже, інформацію для прийняття управлінських рішень у напрямку покращення роботи системи обслуговування.

Однак попри набуту популярність та універсальність дана методика не вільна від недоліків, до яких слід віднести, в першу чергу, досить великий перелік запитань, що значно утруднює отримання повністю заповнених анкет від конкретного респондента щодо його власних очікувань та фактичного рівня сервісу певного підприємства. Окрім цього, для оцінки рівня сервісу підприємств різних сфер діяльності шкала SERVQUAL потребує адаптації. Д. Леманн та Р. Віннер також відзначають, що однією з проблем SERVQUAL також є те, що запитання про очікування якості обслуговування не відокремлюють те, що повинен робити продавець товару або послуги, від того, що він буде робити фактичною. Складність формулювання та дублювання за змістом деяких запитань, відсутність коефіцієнтів для зваження змінних, та використання тверджень, що починаються з негативу також можна віднести до недоліків методики. Однак, незважаючи на вищезазначене, SERVQUAL активно використовується сьогодні як сама по собі, так і як основа для вдосконалених методик оцінки сервісу підприємств різних сфер діяльності.

Досить популярне, наразі, є й визначення якості обслуговування за технологією *mystery shopping* (“таємничий покупець”). Дана методика спрямована на оцінювання роботи персоналу та містить у собі такі його критерії, як знання продукту та техніки продажів, дотримання процедур обслуговування, поведінку персоналу в конфліктних ситуаціях тощо. Спеціально навчений агент здійснює покупку, а потім оцінює рівень обслуговування за спеціальною формою. Перевірка звичайно робиться інкогніто і персонал не здогадується, що його перевіряють. Оскільки за методикою оцінка проводиться сторонніми, не зацікавленими в результаті та спеціально підготовленими людьми, підприємство-замовник отримує незалежну та досить повну інформацію щодо якості роботи свого сервісного персоналу.

Mystery shopping можна використовувати і для оцінки навичок персоналу вести діалог по телефону або оцінки якості інтернет-послуг. Загалом будь-яка компанія, в якій продається якийсь товар або послуга, може скористатися цим методом. Останнім часом mystery shopping активно застосовують підприємства громадського харчування, мережі АЗС, кур'єрські служби, автосалони тощо. Метод Mystery Shopping можна застосовувати не лише для оцінки обслуговування в своїй компанії, але і для порівняння її з конкурентами. Порівнювати можна рівень обслуговування, ціни тощо. У тій або іншій формі цим користуються більшість компаній.

Водночас, переваги даної методики, а саме її вузьке спрямування виключно на роботу персоналу, є і її недоліком, адже використання даної методики не дозволяє отримати комплексну оцінку системи обслуговування підприємства. Також до недоліків потрібно віднести високу залежність якості отриманих результатів оцінювання від підготовки та кваліфікації осіб, що її проводять. Оскільки вітчизняні компанії, що проводять оцінку підприємств-замовників за технологією mystery shopping, мають незначний досвід роботи в цьому напрямку (дані послуги з'явилися на ринку України досить недавно) та не завжди мають фахівців, що спеціалізуються саме в тій сфері діяльності, оцінку сервісу якої замовив клієнт, ризик отримання необ'єктивної або неякісної інформації видається досить значним.

Існує досить багато напрямків, які клієнт вважає такими, що відносяться до “якості” і проблема підприємства полягає у створенні такого продукту, товару або послуги, що максимально відповідають всім очікуванням споживача одночасно. З метою вирішення такої проблеми ще в 1972 р. у кораблебудівному підрозділі компанії Міцубісі (Японія) була створена методологія “структуризації функції якості”, більш відома як “дім якості”. Основу “дому якості” складає віра в те, що продукт слід проектувати відповідно до бажань і смаків споживачів. Будучи набором процедур планування і взаємодії, “дім якості” фокусує і координує потенціал організації спочатку на проектуванні, потім на виробництві і продажі товарів та послуг, які споживачі хочуть і хотітимуть купувати надалі. Даний метод був багато разів вдосконалений і зараз активно використовується як в промисловості так і в сфері обслуговування.

У роботі вітчизняного науковця О. Решетняка “Сучасні методи управління підприємством сфери послуг” представлено модифікацію моделі “дім якості”, що була вдосконалена автором саме з метою оцінки якості послуг. Дана модель представляє собою набір взаємопов'язаних таблиць, за допомогою яких проводиться оцінка очікувань клієнтів, аналогічних пропозицій підприємств-конкурентів та відповідність досліджуваних послуг споживчим вимогам. За допомогою даної моделі можна зробити комплексну оцінку якості послуг, що, безперечно, є її перевагою. На жаль, слід зазначити, що, на нашу думку, така оцінка може бути не зовсім коректною, оскільки показники, що використовуються для аналізу є атрибутивними, а їх кількісна оцінка – суб'єктивною.

Деякі вчені пропонують підходити до оцінки систем обслуговування з точки зору теорії масового обслуговування та за головний критерій якості вважають швидкість обслуговування, а вдосконалення системи обслуговування вбачають в зменшенні часу очікування обслуговування. За теорією масового обслуговування на основі спостережень за системою та відстеження дискретних даних щодо її стану в моменти спостережень розраховується низка показників таких, як середня довжина черги, середнє число вимог у системі, середня кількість зайнятих каналів, коефіцієнти зайнятості та простою каналів, середня тривалість знаходження системи в певному стані та періодичність повернення в нього тощо. Оскільки при розрахунках використовуються тільки результати замірів під час спостережень (тобто об'єктивні дані), до переваг даної методики можна віднести об'єктивність висновків за результатами розрахунків та високу достовірність моделювання параметрів системи за різних варіантів організації обслуговування, що основана на таких розрахунках. Однак, на нашу думку, швидкість обслуговування не може вважатися уніфікованим показником якості та ефективності системи обслуговування в call-центрі, хіба що одним з одиночних показників у визначенні загального інтегрального показника.

Слід відзначити, що, незважаючи на очевидність необхідності оцінки та забезпечення якості та ефективності систем надання послуг в call-центрах, наразі відсутня загально прийнята комплексна методика їх оцінювання. Однак, віддаючи належне складності систем обслуговування як таких, дослідники цього питання з інших галузей (зокрема галузі роздрібної торгівлі, ресторанного, готельного бізнесу) досить активно використовують для оцінювання систем обслуговування відповідної сфери послуг інтегральні показники. Пріоритет при цьому, зазвичай, надається саме розрахунку коефіцієнтів “якості обслуговування”, хоча в загальній сукупності одиничних показників використовують і показники ефективності, що на нашу думку, не зовсім коректно. При розрахунку інтегрального показника для оцінки якості обслуговування науковці пропонують урахувати як одиничні показники якості обслуговування з точки зору відповідності внутрішнім стандартам компанії, так і усереднені показники якості обслуговування на думку споживачів. Але підходи до побудови інтегрального показника фахівці пропонують різні.

Так, наприклад, автор однієї з методик оцінювання якості на основі інтегрального показника пропонує оцінювати якість обслуговування на підставі сукупності оцінок чинників з урахуванням їх вагових коефіцієнтів [5]. Але перелік складових, що входять до цієї формули, автором взяті з різних напрямків, як-то показники якості з точки зору їх відповідності стандартам компанії, показники якості на думку споживачів, показники ефективності. Поєднання одиничних показників, що відображають різні аспекти, в даному випадку, на нашу думку, зводить нанівець самі оцінки за різними напрямками, що є значущими для дослідження системи обслуговування в межах окремого підприємства.

Інший метод побудови інтегрального показника запропонований у праці [7]. На думку авторів, узагальнюючий показник якості визначений, як і в

попередній методиці, за сукупністю одиничних показників якості з урахуванням їх вагових коефіцієнтів має коригуватися на показник якості обслуговування на думку споживачів, що не є на нашу думку коректним.

Найбільш прийнятними, на наш погляд, видається методика розрахунку інтегрального показника якості [3; 4], що в загальному вигляді має такий вид:

$$K = \frac{\left(\sum_{i=1}^n F_i \times w_i\right) + Kc}{2}; \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (2)$$

де  $F_i$  – одиничні показники якості на відповідність стандартам компанії;  $w$  – вага відповідного показника у загальній їх сукупності;  $Kc$  – показник якості обслуговування на думку споживачів.

На основі аналізу проблеми та з урахуванням вищезазначених принципів для оцінки якості системи обслуговування call-центрів запропоновано таку систему одиничних, узагальнюючих та інтегральних показників (таблиця).

Таблиця

Показники для порівняльної оцінки якості системи обслуговування call-центрів

		Якість системи обслуговування
Показники оцінки	Одиничні	Показники якості з огляду відповідності стандартам компанії: знання предметної області проекту; показник стилю спілкування (ввічливість, культура мови, емоційна стабільність тощо); показник управління спілкуванням (для вхідних дзвінків), рівень володіння навичками ефективних продажів (для вихідних дзвінків). Показники якості з огляду відповідності очікуванням споживачів: – задоволення споживачів повнотою та коректністю наданої інформації; – задоволення споживачів культурою спілкування; – задоволеність споживачів швидкістю отримання інформації
	Узагальнюючі	Показник якості обробки контактів на думку експертів; показник якості обслуговування на думку споживачів.
	Інтегральні	Інтегральний показник якості обслуговування

Окремо відзначимо, що порівняльний аналіз, на нашу думку, коректно проводити тільки між підприємствами однакової спеціалізації (наприклад, тільки між call-центрами асистансу, тільки між мультисервісними підприємствами тощо). Щодо останніх, то методика визначення інтегральних показників для них має деякі особливості з огляду на те, що мультисервісні call-центри поєднують у своїй діяльності обслуговування як вхідних, так і вихідних проєктів. Для них потрібно розраховувати, узагальнюючи показники якості окремо для вхідних та вихідних активностей з урахуванням застосування певних одиничних показників, що вказані в таблиці.

Для вхідних активностей вважаємо за доцільне оцінювати якість з точки зору відповідності стандартам компанії та з точки зору відповідності очікуванням споживачів. Для розрахунку узагальнюючої оцінки якості обслуговування вхідних активностей рекомендовано використовувати формули (1) та (2). Щодо якості обслуговування вихідних активностей, то, враховуючи їх специфіку, доцільно проводити її аналіз на підставі експертних оцінок за допомогою спеціально створених метрик контролю якості, що розробляються з урахуванням особливостей певного проекту.

Щодо визначення інтегрального показника якості обслуговування, то в загальному вигляді алгоритм його визначення матиме такі етапи:

- 1) визначення індикаторів якості обробки контактів (Contact Quality) на відповідність стандартам компанії окремо для вхідних (якщо є) та/або вихідних (якщо є) активностей. Побудова метрики для оцінки певного проекту або групи проектів;
- 2) розрахунок загального Contact Quality шляхом усереднення отриманих значень індикаторів;
- 3) визначення показника якості обслуговування на думку споживачів (для вхідних активностей);
- 4) розрахунок інтегрального показника якості обслуговування за формулами (1) та (2).

Згідно з теорією та практикою господарювання, вітчизняні й зарубіжні підприємства для споживчої оцінки якості обслуговування здебільшого використовують метод опитування. Зважаючи на специфіку діяльності call-центрів, яка полягає в контактуванні зі споживачами, по закінченні таких контактів й доцільно анкетувати респондентів на предмет оцінки якості обслуговування (так званий метод PCS (Post Call Satisfaction)). Для зменшення витрат на таку діяльність деякі з call-центрів використовують для цих цілей IVR. Уважаємо, що анкета з оцінки якості обслуговування повинна бути короткою для максимізації відсотка отриманих відповідей і ґрунтуватись на питаннях щодо ступеня задоволеності споживачів знанням операторам предметної області (правильністю та повнотою наданої інформації на думку споживача); ступеня задоволення споживачів стилем спілкування; ступеня задоволення швидкістю обслуговування тощо. Під час оцінювання якості обслуговування найбільш прийнятним є використання якісних характеристик з наступним представленням їх у балах. Вказані показники відображають окремі аспекти оцінки якості обслуговування на думку споживачів. Щодо узагальнюючої характеристики, то вона також може бути отримана за результатами опитування споживачів.

Отже, для порівняння якості обслуговування різних call-центрів обґрунтовано напрями та систему показників оцінки. Якість системи обслуговування call-центру рекомендовано оцінювати окремо для вхідних і вихідних активностей.

Ідеї, викладені в статті, можуть стати основою для напрацювання заходів по підвищенню якості сервісу call-центрів.

Література:

1. *Берри Л.* В поисках души сервиса / Л. Берри. – СПб. : Companion Group, 2007. – 290 с.
2. *Босовська М. В.* Управління якістю послуг підприємств готельного господарства: автореф. дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 / М. В. Босовська. – К., 2009. – 24 с.
3. *Голошубова Н. О.* Організація торгівлі : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Н. О. Голошубова. – К. : Книга, 2004. – 560 с.
4. *Платонов В. Н.* Организация торговли : учеб. пособие / В. Н. Платонов. – Мн. : БГЭУ, 2002. – 287 с.
5. *Подкорытова А. А.* Оценка качества обслуживания в системе мотивации персонала торговой розничной организации / А. А. Подкорытова // Сибирская Финансовая Школа. – 2008. – № 4 – С. 56–58.
6. *Решетняк О.* Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Х. : Фактор, 2008. – С. 5.
7. Теорія та практика торговельного обслуговування : навч. посіб. / [В. В. Апопій, І. П. Міщук, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як] ; за ред. В. В. Апопія. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 496 с.
8. *Челенков А. П.* Управление качеством сервисных продуктов / А. П. Челенков. – Режим доступа : [http://b-news.narod.ru/management/uupravlenie\\_4.htm](http://b-news.narod.ru/management/uupravlenie_4.htm).
9. *Шоул Д.* Первокласний сервис как конкурентное преимущество / Д. Шоул. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.
10. *Шумило О. С.* Качество обслуживания и эффективность хозяйственной деятельности предприятия / О. С. Шумило // Бизнес-Информ. – 2009. – № 4 (3). – С. 77–79.
11. *Хойзер Д.* Дом качества / Дж. Р. Хойзер, Дон Клозинг. – Режим доступа : [http://b-news.narod.ru/management/uupravlenie\\_4.htm](http://b-news.narod.ru/management/uupravlenie_4.htm).
12. *Bitner M.* Services marketing / M. Bitner, V. Zeithaml. – Massachusetts, 1996.

*Надійшла до редколегії 20.07.2012 р.*

УДК 351.078

*Л. В. НАБОКА, Г. В. МИХАЙЛЕНКО*

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ  
СУБ'ЄКТНО-ОБ'ЄКТНИХ ВІДНОСИН  
У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ**

*Розкрито підхід до вдосконалення механізму реалізації суб'єктно-об'єктних відносин у державному управлінні загальною середньою освітою. Наведено суперечності функціонування системи загальної середньої освіти. Обґрунтовано нову модель управління загальною середньою освітою на рівні області і району. Охарактеризовано принципи та зміст діяльності органів управління освітою.*