

БІЛЕЦЬКА
Ганна Миколаївна
biletskaam@gmail.com

УДК 336.025; 65.012.124

КОВТУНОВИЧ
Наталія Леонідівна
ndifp_2010@ukr.net

**ОЦІНЮВАННЯ СТУПЕНЯ
ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЛАТНИКІВ
ПОДАТКІВ РІВНЕМ СЕРВІСНОГО
ОБСЛУГОВУВАННЯ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ
АСПЕКТ**

к.ю.н., завідувач відділу, НДІ
фіскальної політики
Університету ДФС України

**ASSESSING THE DEGREE OF
SATISFACTION OF TAXPAYERS WITH
SERVICE: METHODOLOGICAL ASPECTS**

с.н.с., НДІ фіскальної політики
Університету ДФС України

BILETSKA Hanna Mykolaivna – PhD in Law, Head of department, Research Institute of Fiscal Policy University of the State Fiscal Service of Ukraine

KOVTONOVYCH Nataliia Leonidivna – Senior Researcher, Research Institute of Fiscal Policy University of the State Fiscal Service of Ukraine

Статтю присвячено дослідженню питання підвищення рівня сервісного обслуговування платників податків податковими органами. У публікації визначено зміст категорії «задоволеність споживачів». Систематизовано теоретичні та прикладні аспекти найпопулярніших моделей, практична цінність яких полягає в розробленні на їх основі дієвих методів оцінювання якості послуг (продукту). Визначено основні складові моделей «McKinsey», «Кано», «SERVQUAL» та можливість їх застосування для оцінювання ступеня задоволеності платників податків сервісним обслуговуванням.

* * *

Статья посвящена исследованию вопроса повышения уровня сервисного обслуживания налогоплательщиков налоговыми органами. В публикации определено содержание категории «удовлетворенность потребителей». Систематизированы теоретические и практические аспекты самых популярных моделей, практическая ценность которых заключается в разработке на их основе эффективных методов оценки качества услуг (продукта). Определены основные составляющие моделей «McKinsey», «Кано», «SERVQUAL» и возможность их применения для оценки степени удовлетворенности налогоплательщиков сервисным обслуживанием.

* * *

Introduction. What is recognized by the world community is that the provision of quality services to taxpayers creates the preconditions for stimulating their voluntary payment, which ensures the execution of budget revenues and contributes to the economic development of the country. Also, the practice of improvement of services has multiply proved that there is a clear connection between the level of taxpayer service and the timely and fully paid fiscal payments, and the economic development of the state. Therefore, all mentioned above makes it relevant to consider the issue of improving the level of service provided by tax authorities to taxpayers.

Purpose. The purpose of the research is to determine the optimal methodology for assessing the level of satisfaction of taxpayers with the level of service. Methods of analysis and synthesis, logical generalization, comparison and formalization were used in the research process.

Results. The study found that «McKinsey 7S», «Кано», «SERVQUAL» techniques, which are widely used in international practice to assess consumer satisfaction through surveys, are suitable for research and analysis of the service process in any field, as well as for shaping and improving the service delivery process. But given the specifics of the State Tax Service of Ukraine and the taxpayer respondents who should rate it as a service provider, the most flexible and adaptable approach is the «McKinsey 7S».

Conclusion. The application of the «McKinsey 7S» will enable to identify the benefits of taxpayers and factors that have a positive or negative impact on the level and quality of their service. The prospect of further research is the development of a unified form of measurement and assessment of taxpayers' satisfaction with the level of service.

Ключові слова: задоволеність споживачів, оцінювання рівня задоволеності, модель «McKinsey», модель «Кано», модель «SERVQUAL», платник податків, податкові органи, сервісне обслуговування

Ключевые слова: удовлетворенность потребителей, оценка уровня удовлетворенности, модель «McKinsey», модель «Кано», модель «SERVQUAL», налогоплательщик, налоговые органы, сервисное обслуживание

Keywords: customer satisfaction, satisfaction rating, McKinsey model, Kano model, SERVQUAL model, taxpayer, tax authorities, customer service

ВСТУП

На сьогодні в Україні реалізується масштабна податкова реформа, концепцією якої є перетворення податкової служби з фіскального інструменту наповнення бюджету на висококваліфіковану сервісну службу з обслуговування платників податків.

В основу цієї концепції покладена ідея, що новостворена податкова служба має стати надійним парт-

нером для платників податків шляхом створення сприятливих умов для ведення бізнесу в Україні, впровадження нових онлайн-сервісів та забезпечення рівних прав усіх платників.

Світовою спільнотою визнано, що надання якісних сервісних послуг платникам податків державними органами створює передумови для стимулювання добровільної сплати податків, що забезпечує надходження коштів до бюджету та сприяє економічному роз-

витку держави. Також практика вдосконалення сервісного обслуговування неодноразово довела, що між рівнем сервісного обслуговування платників податків та своєчасними і в повному обсязі сплаченими фіскальними платежами, а отже, економічним розвитком держави, існує беззаперечний зв'язок. Тому зазначене зумовлює актуальність розгляду питання визначення оптимальної методики оцінювання задоволеності платників податків рівнем сервісного обслуговування, де податкова служба виступає постачальником послуг, а платник податків – їх споживачем (користувачем).

Основи доктрини сервісної діяльності податкових органів було закладено М. Кучерявенком, І. Криницьким, Л. Вороновою та ін. Дослідженням проблем задоволеності споживачів присвячено праці значної кількості як закордонних, так і вітчизняних науковців. Серед західних класиків економічної науки виділимо роботи Р. Блекуелла, Н. Вудкока, П. Гембла, К. Келлера, Ф. Котлера, П. Мініарда, М. Стоуна, П. Шварца. Прикладні аспекти задоволеності споживачів в українських реаліях висвітлені в роботах М. Руденко [3], І. Запхляк [4], О. Мотринчук [9], І. Чайки [10] та ін. Водночас варто підкреслити, що розгляд питань, пов'язаних із визначенням оптимальної методики оцінювання ступеня задоволеності платників податків рівнем сервісного обслуговування, потребують додаткової уваги з боку наукової спільноти.

МЕТА РОБОТИ

Метою проведеного дослідження є визначення оптимальної методики оцінювання ступеня задоволеності платників податків рівнем сервісного обслуговування. Адже, маючи інформацію відносно ступеня задоволеності платників податків сервісним обслуговуванням, можна не лише побачити те, наскільки повноцінно податкова служба задовольняє їхні інформаційні потреби, але й виявити, що саме потрібно вдосконалити, відкоригувати або запровадити для досягнення згоди між контролюючими органами та різними групами платників податків.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною та методологічною основою роботи є дослідження вітчизняних та зарубіжних фахівців, які зосереджують свою увагу на проблемах розроблення інструментарію (моделі «McKinsey», «Кано», «SERVQUAL») для проведення моніторингових досліджень у відповідних сферах діяльності. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, логічного узагальнення, порівняння та формалізації.

РЕЗУЛЬТАТИ

Задоволеність споживача як певний психологічний процес формується як загальна оцінка в результаті споживання, а саме:

- 1) оцінка, яка означає, що досвід є настільки гарним, наскільки він і очікувався;
- 2) оцінка того, що вибрана альтернатива (стосовно послуг) відповідає попереднім сподіванням;
- 3) реакція споживача на розбіжність сподівань із реальним результатом.

Дослідження рівня задоволеності платників податків має вирішувати два основні завдання: інформаційне та комунікаційне, де:

1) інформаційне – надання необхідної інформації про інтереси, потреби та очікування платників податків, а також про стан їх задоволеності контролюючим органом;

2) комунікаційне – проведення маркетингових досліджень є підтвердженням того, що інтереси і потреби платників податків – важливі для податкової служби.

Отже, вимірювання задоволеності споживача – це одна із обов'язкових вимог систем управління якістю, яка дає змогу оцінити рівень сприйняття платником податків податкової служби як постачальника сервісних послуг.

Підкреслимо, що Національний стандарт України ДСТУ ISO 10004:2013 «Задоволеність замовників. Настави щодо моніторингу та оцінювання» [1] визначає, що для оцінювання задоволеності споживачів можуть бути використані як опосередковані дані, так і дані безпосереднього оцінювання (на основі анкетних опитувань).

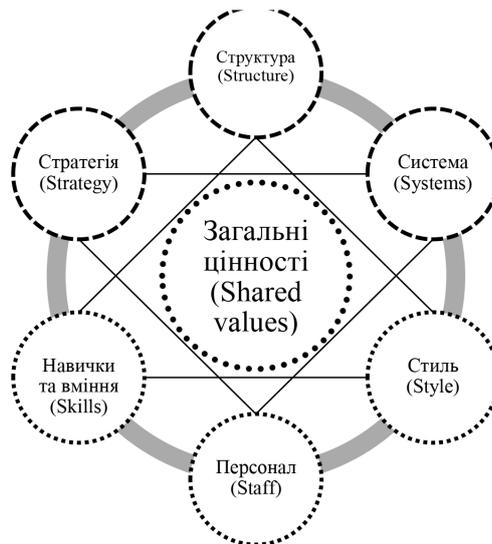
Опосередковані показники задоволеності споживачів характеризують наявні джерела інформації, а саме: частоту скарг споживачів, повідомлення у засобах масової інформації або через Internet, дослідження у межах галузі, коментарі та обговорення в соціальних мережах тощо. За допомогою опосередкованих показників формується уявлення про сильні та слабкі сторони сервісу, а їхній аналіз дає змогу організації сформулювати загальні показники, які характеризують задоволеність споживачів.

Безпосереднє оцінювання задоволеності споживачів здійснюється на підставі маркетингового дослідження, яке може бути тільки якісним або тільки кількісним, або поєднанням якісного та кількісного (*комплексного методу*) [2, 3]. Останній варіант дозволяє отримати найбільш повне уявлення про дії споживачів у момент користування послугами (продуктами), а після нього – про їх переваги та побажання.

На сьогодні сучасна наука пропонує різноманітні способи проведення таких досліджень. Є низка методологій, які були розроблені та широко рекламуються як засоби для досягнення чіткого розуміння питань, пов'язаних із задоволенням споживача. Найпопулярнішими моделями, практична цінність яких полягає у розробленні на їх основі дієвих методів оцінювання якості послуг (продукту), є «McKinsey», «Кано» та «SERVQUAL». Визначимо основні складові зазначених моделей та можливість їх застосування для оцінювання рівня задоволеності платників податків сервісним обслуговуванням.

1. Модель «McKinsey 7S» була розроблена у 80-х рр. XX ст. та містить сім взаємопов'язаних елементів: 1) структуру; 2) стратегію; 3) систему; 4) загальні цінності; 5) стиль; 6) навички та вміння; 7) персонал (рис. 1). В основу цієї моделі покладено аналіз перерахованих вище елементів, використовуючи методи нечіткої логіки, що дає змогу оцінити поточну ситуацію та готовність установи до змін. Як наслідок, стає можливим ідентифікувати її слабкі складові.

Усі сім складових поділяються на дві групи: «тверді» (раціональні) та «м'які» (емоційні). До твердих складових відносять структуру, стратегію та систему організації, вони вважаються такими, що можна охарактеризувати та вивчити.



* -- – тверді елементи; ** – м'які елементи.

Рис. 1. Модель «McKinsey»

Тверді елементи відображені у стратегії ДПС, схемах організаційної структури та іншій документації. До м'яких елементів належать: загальні цінності, стиль/культура, навички та вміння, а також персонал. М'які елементи важко піддаються опису, є такими, що безперервно змінюються та розвиваються, значною мірою визначаються людьми (їх емоційним станом), які працюють у податкових органах. А отже, значно важче планувати або впливати на змістове наповнення м'яких елементів. Водночас, хоча м'які елементи

є нечітко вираженими, вони можуть значно впливати на тверді чинники [4].

Основною складовою моделі «McKinsey 7S» є елемент «Загальні цінності», який посідає центральне місце в моделі (рис. 1), адже він впливає на розвиток усіх інших елементів, тобто зміна загальних цінностей приводить до зміни всіх інших елементів [4].

Виокремлюють шість послідовних етапів практичного застосування моделі «McKinsey 7S», які відображені у табл. 1.

Таблиця 1

Етапи практичного застосування моделі «McKinsey 7S» [5, 6]

№ етапу	Назва етапу	Опис етапу
1	Збір інформації	Описується кожний елемент моделі з використанням аркуша (опитувальника). Кожен елемент моделі потрібно описувати односкладно, з використанням коротких фактів, але максимально детально.
2	Аналіз суперечностей	Необхідно проаналізувати всі описані елементи і визначити, чи є суперечність між ними, чи максимально вони корелюють між собою і підтримують один одного.
3	Побудова ідеальної моделі	Поєднання всіх елементів моделі. Цей етап роботи найдовший і має безліч альтернатив
4	План змін	На цьому етапі визначається, які ключові зміни необхідно зробити, щоб усі елементи моделі підтримували і доповнювали один одного, а також окреслити шляхи унеможливлення суперечностей, що гальмують розвиток та знижують ефективність роботи загалом.
5	Упровадження змін	Найскладніший етап, адже жоден аналіз не зможе поліпшити функціонування установи, якщо не буде втілений в конкретних діях.
6	Контроль та моніторинг	Зміна будь-якого елемента моделі спричиняє часткову зміну всіх інших, тому необхідно регулярно відстежувати роботу всіх семи елементів моделі.

2. Модель «Кано». У 1984 р. відомий японський вчений Норіакі Кано розробив «Концепцію створення привабливої якості» (Attractive Quality Creation), а в її межах анкету, спрямовану на виявлення характеристик послуг (продукту), що захоплюють споживача. Анкета дозволяє поділити всі характеристики послуг на п'ять типів: 1) привабливі; 2) одномірні; 3) обов'язкові; 4) неважливі; 5) небажані [7].

Конструкція запитань у цьому методі дозволяє уникнути суб'єктивізму респондентів, оскільки люди схильні висловлювати не те, що вони насправді думають, а те, що на їх погляд виглядає правильним [8]. Отже, цей метод дозволяє виявити пріоритетні пот-

реби споживачів та оснований на твердженні, що не всі характеристики та якості продукту або послуги сприймаються споживачем однаково. Метод спрямований на розуміння взаємозв'язку між якістю послуг і сприйняттям її параметрів споживачем, сфокусований на диференціації характеристик послуги, допомагає розподілити весь діапазон вимог споживачів за пріоритетами. Особливістю методу є те, що під час опитування споживачів кожне з розроблених запитань ставиться йому двічі: у позитивній та негативній формі. Відповіді респонденти обирають із п'яти запропонованих варіантів: 1) «мені це подобається»; 2) «я очікую, що це буде обов'язково»; 3) «я ставлюся до

цього нейтрально»; 4) «я можу це терпіти»; 5) «мені це не подобається» [9].

Для визначення категорії реакції споживачів Н. Кано розробив спеціальну оціночну таблицю (табл. 2). У ній

відповідь на запитання, поставлене у позитивній формі, зіставляється з відповіддю на запитання, поставлене у негативній формі [10].

Таблиця 2

Оціночна таблиця методу Н. Кано «Теорія привабливої якості» [10]

Позитивна форма запитання анкети	Негативна форма запитання анкети					
	-	ПОДОБАЄТЬСЯ	ОЧІКУЮ	НЕЙТРАЛЬНО	МОЖУ ТЕРПІТИ	НЕ ПОДОБАЄТЬСЯ
	ПОДОБАЄТЬСЯ	Сумнівно Q	Привабливо A (attractive)	Привабливо A (attractive)	Привабливо A (attractive)	Одномірна характеристика O (onedimensional)
	ОЧІКУЮ	Небажано R (reverse)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Має бути обов'язково M (must-be)
	НЕЙТРАЛЬНО	Небажано R (reverse)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Має бути обов'язково M (must-be)
	МОЖУ ТЕРПІТИ	Небажано R (reverse)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Неважливо I (indifferent)	Має бути обов'язково M (must-be)
НЕ ПОДОБАЄТЬСЯ	Небажано R (reverse)	Небажано R (reverse)	Небажано R (reverse)	Небажано R (reverse)	Сумнівно Q	

Після об'єднання вимог споживачів за складовими профілю якості отримуємо п'ять типів їхньої емоційної реакції: 1) **A** – привабливі характеристики; 2) **O** – одномірні характеристики – чим вищий ступінь присутності характеристики, тим більше задоволений споживач; 3) **M** – обов'язкові характеристики; 4) **I** – неважливі характеристики; 5) **R** – небажані характеристики – чим вищий ступінь присутності характеристики, тим нижча задоволеність споживача; 6) **Q** – сумнівні характеристики (наявність цих характеристик свідчить про складність надання адекватної оцінки певним параметрам респондентом).

На основі отриманих результатів можна розрахувати потенціал задоволеності споживачів та потенціал незадоволеності споживачів [11]. Для цього необхідно результати, отримані в ході опитування респондентів, перевести у відсотки у розрізі характеристик послуги (продукту).

Потенціал задоволеності споживачів розраховується за формулою:

$$P_{zc} = \frac{K_c + K_o \times 100}{(K_c + K_o + K_m + K_{ne} + K_{nb})} \quad (1)$$

де P_{zc} – потенціал задоволеності споживачів, %;

K_c – кількість відповідей респондентів – привабливі характеристики, %;

K_o – кількість відповідей респондентів – одномірні характеристики, %;

K_m – кількість відповідей респондентів – обов'язкові характеристики, %;

K_{ne} – кількість відповідей респондентів – неважливі характеристики, %;

K_{nb} – кількість відповідей респондентів – небажані характеристики, %.

Потенціал незадоволеності споживачів розраховується за формулою:

$$P_{nz} = \frac{(K_o + K_m + K_{ne}) \times (-100)}{(K_c + K_o + K_m + K_{ne} + K_{nb})} \quad (2)$$

де P_{nz} – потенціал незадоволеності споживачів, %;

K_c – кількість відповідей респондентів – привабливі характеристики, %;

K_o – кількість відповідей респондентів – одномірні характеристики, %;

K_m – кількість відповідей респондентів – обов'язкові характеристики, %;

K_{ne} – кількість відповідей респондентів – неважливі характеристики, %;

K_{nb} – кількість відповідей респондентів – небажані характеристики, %.

Дані обчислення вносяться у таблицю, на основі якої розраховуються координати характеристик та складається карта задоволеності/незадоволеності споживачів послуг (продукту). Ця карта поділена на чотири кластери, де:

– лівий верхній квадрат «під питанням». До цього квадрата потрапляють характеристики, які роблять споживача задоволеним;

– правий верхній квадрат «бажано». Цей квадрат вміщує характеристики, що прямо не пов'язані з основними функціями послуги (продукту), але їх наявність робить споживача задоволеним;

– лівий нижній квадрат «все одно». До цього квадрата потрапляють характеристики, які споживач абсолютно не сприймає, але вони йому не заважають;

– правий нижній кут «повинно бути». Цей квадрат вміщує характеристики, які є обов'язковими. Іншими словами, якщо ці характеристики будуть відсутні, то споживач не буде користуватися такою послугою (продуктом).

3. Методика «SERVQUAL» була розроблена з метою подолання складнощів переведення абстрактних міркувань стосовно якості послуг у площину кон-

кретних управлінських рішень з поліпшення якості обслуговування споживачів.

Методика ґрунтується на порівнянні фактичної якості наданої послуги з очікуванням та передбачає п'ять ступенів очікувань, де [12, 13]:

I ступінь – це розрив між очікуваннями споживача щодо якості послуги і реакцією керівництва установи на ці очікування;

II ступінь – розрив між розумінням керівництва установи очікувань споживача і процесом впровадження системи якості у цій установі;

III ступінь – розрив між впровадженою керівництвом установи системою якості та невідповідністю персоналу установи слідувати встановленим стандартам;

IV ступінь – розрив між наявною в установі системою якості і завищеною рекламою цієї системи якості в ЗМІ;

V ступінь (найголовніший) – це розрив між очікуваннями споживачів послуги і процесом надання установою цієї послуги.

Методика оцінювання якості «SERVQUAL» охоплює два етапи:

1. Виявляються очікування споживача, які є суб'єктивними і ґрунтуються на його споживчому досвіді, рекламі, отриманій інформації з інших доступних джерел;

2. Оцінювання сприйняття якості. Споживачеві пропонується анкета, що налічує 22 твердження, і клієнт позначає бали від 5 до 1 за шкалою від «цілком згідний (погоджуюся)» до «цілком не згідний (не погоджуюся)». Потім за допомогою аналогічної шкали споживачів просять висловити своє специфічне сприйняття тих самих п'яти критеріїв якості послуги, але вже у розрізі сервісних послуг, які надаються організацією. Результати анкетування порівнюються з метою обчислення п'яти коефіцієнтів якості «Q», що розраховуються за методом середніх значень та дозволяють виявити, які саме заходи необхідно здійснити установі, щоб покращити якість надання послуг (продукту) [13].

Дослідження показали, що споживачі оцінюють функціональні та технічні аспекти якості сервісних послуг за п'ятьма основними критеріями (табл. 3).

Таблиця 3

Основні критерії оцінювання якості сервісного обслуговування за методикою «SERVQUAL»

Критерій	Характеристика
Матеріальність (відчутність)	Можливість побачити фізичні, матеріальні характеристики (обладнання, інтер'єр приміщень, зовнішній вигляд співробітників, інтерфейс електронних сервісів тощо)
Надійність	Виконання установою (організацією) заявленої послуги в повному обсязі
Чуйність	Щира готовність персоналу прийти на допомогу клієнту і швидко надати якісну послугу
Переконливість	Компетентність та відповідальність персоналу, інформованість та професіоналізм, ввічливість та дружелюбність, здатність викликати у споживача довіру
Турботливість	Піклування персоналу про споживачів, прагнення до чіткого розуміння їх інтересів, забезпечення індивідуального підходу до споживачів послуг

Результати дослідження якості за допомогою методики «SERVQUAL» інтерпретуються так. Нульове значення якого-небудь із коефіцієнтів якості означає збіг рівня очікування з рівнем сприйняття якості за цим критерієм. Негативні значення вказують на те, що рівень очікувань перевищує рівень сприйняття. Нарешті, позитивні значення свідчать про те, що сприйняття якості вище за рівень очікувань. Успішним результатом вважаються позитивні і нульові значення коефіцієнтів якості. Також задовільним результатом є негативні коефіцієнти якості, що максимально наближаються до нульового значення. Незадовільним результатом вважаються негативні коефіцієнти якості, що віддаляються від нульового значення [14].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що методики «McKinsey 7S», «Кано», «SERVQUAL», які широко застосовуються у міжнародній практиці для оцінювання рівня задоволеності споживачів шляхом проведення опитування, придатні для дослідження та аналізу процесу сервісного обслуговування у будь-якій сфері, а також для організації та вдосконалення процесу надання послуг. Але враховуючи специфіку діяльності Державної податкової служби України, а також респондентів – платників податків, які мають оцінювати її як надавача сервісних послуг, на нашу думку, найбільш гнучкою та сприятливою до адаптації є методика «McKinsey 7S».

Використання цієї методики дасть змогу: 1) оптимізувати організаційну структуру; 2) підвищити рівень ефективності використання ресурсів служби та оптимізувати склад і кількість працівників; 3) визначити оптимальний спосіб та інструменти реалізації стратегії розвитку державної податкової служби загалом; 4) ідентифікувати переваги споживачів, а також визначити чинники, що позитивно чи негативно впливають на рівень та якість їхнього сервісного обслуговування; 5) сформулювати ґрунтовні рекомендації для підвищення рівня сервісного обслуговування платників податків, розширення переліку онлайн-сервісів тощо.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 10004:2013. *Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо моніторингу та оцінювання (ISO 10004:2012, IDT)*. Київ: Міністерство економічного розвитку України, 2014. 24 с.
2. Шуцька М. *Визначення критеріїв якості за значущістю та методів визначення задоволеності замовників на прикладі ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів». Вимірвальна техніка та метрологія. 2010. № 71. С. 159–164.*
3. Руденко М. *Моніторинг задоволеності споживачів підприємства: методичний аспект. Вісник THEV. 2016. № 2. С. 142–149. URL: <http://dspace.tneui.edu.ua/handle/316497/3949>*
4. Запущляк І. *Модель McKinsey 7S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. № 3. С. 136–140.*
5. *Learn how to use the 7-S Framework, with James Manktelow and Amy Carlson. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.*

6. *Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S.* URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>

7. Гаврилова С. Модель Кано. Управление качеством. 2008. № 3. С. 10–12.

8. Вечкаев В. Модель Кано. URL: <http://www.vechkaev.ru/Pages/kano.aspx>

9. Мотринчук О.В. Метод Кано як один із інструментів оцінки ступеня задоволеності споживача. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 14. С. 86–92.

10. Чайка І.П. Дослідження пріоритетних потреб споживачів послуг методом «модель Кано». Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. № 2. С. 151–162.

11. Малинина О.Ю., Федоркова А.В. Анализ качества рекламных услуг по методу Н. Кано (на примере ООО «Издательский дом Перегудова»). Инженерный вестник Дона. 2015. № 2. URL: http://ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD_79_Malinina.pdf_50a1972495.pdf

12. Федоськина Л.А. Методика «SERVQUAL» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг. Креативная экономика. 2008. № 3. С. 73–83.

13. Кострубська А.Ф., Ковальчук С.В. Маркетингове оцінювання якості банківських послуг на основі методики SERVQUAL. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 5. С. 76–78.

14. Решетнікова І.Л. Оцінка якості обслуговування споживачів в сучасних торговельних підприємствах. Маркетинг: теорія і практика. 2012. № 10. С. 190–195.

References

1. *Quality management. Customer satisfaction. Guidelines for monitoring and measuring: DSTU ISO 10004: 2013 (ISO 10004: 2012, IDT).* Kyiv: Ministry of Economic Development of Ukraine, 2014. 24 p. (in Ukrainian).

2. Shchutska M. Definition of quality criteria by importance and methods of determination of customer satisfaction on the example of JSC «Drohobych Plant of Cranes». *Measuring Equipment and Metrology.* 2010. № 71. pp. 159–164. (in Ukrainian).

3. Rudenko M. *Monitoring customer satisfaction enterprise.*

TNEU Bulletin. 2016. № 2. pp. 142–149. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/3949> (in Ukrainian).

4. Zapukhliak I. *McKinsey 7S model as a tool for evaluation of readiness to change gas transmission companies.* *Scientific Bulletin of Uzhhorod University.* 2015. № 3. pp. 136–140. (in Ukrainian).

5. *Learn how to use the 7-S Framework, with James Manktelow and Amy Carlson.* URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

6. *Does your company work perfectly? Model McKinsey 7S.* URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/> (in Russian).

7. Gavrilova S. *Model Kano. Quality management.* 2008. № 3. pp. 10–12. (in Russian).

8. Vechkayev V. *Kano Model.* URL: <http://www.vechkaev.ru/Pages/kano.aspx>. (in Russian).

9. Motrynychuk O.V. *The Kano method as one of the tools for assessing consumer satisfaction.* *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University.* 2014. № 14. pp. 86–92. (in Ukrainian).

10. Chaika I.P. *Research of priority needs of consumers of services by the Kano model method.* *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade.* 2017. № 2. pp. 151–162. (in Ukrainian).

11. Malinina O.Y., Fedorkova A.V. *Analysis of the quality of advertising services by the method of N. Kano (on the example of «Publishing House Peregudova»).* *Engineering Journal of Don.* 2015. № 2. URL: http://ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD_79_Malinina.pdf_50a1972495.pdf (in Russian).

12. Fedoskina L.A. *The SERVQUAL technique as a tool to increase innovative activity in service industry organizations.* *Creative economy.* 2008. № 3. pp. 73–83. (in Russian).

13. Kostrubaska A.F., Kovalchuk S.V. *Marketing assessment of the quality of banking services based on the SERVQUAL methodology.* *Bulletin of Khmelnytsky National University.* 2014. № 5. pp. 76–78. (in Ukrainian).

14. Reshetnikova I.L. *Assessment of the quality of customer service in modern trade enterprises.* *Marketing: Theory and Practice.* 2012. № 10. pp. 190–195. (in Ukrainian).