

5. Паентко Т.В. Фискальное регулирование финансовых потоков / Т. Паентко // Фискальное регулирование социально-экономического развития государства в посткризисный период. – К. : Вид-во "ДКС Центр", 2011. – С. 28-42.

6. Юрий С.І. Сучасні тенденції розвитку європейського оподаткування та новітня парадигма податкової політики в Україні : монографія / С. Юрій, А. Крисоватий, Т. Кошук. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ, 2010. – 292 с.

### **Клепанчук О.Ю. Роль фискальной политики как инструмента регулирования экономики**

Исследована роль фискальной политики как инструмента регулирования экономики и инструменты фискальной политики. Рассмотрены налоговая политика как одна из составляющих фискальной политики, основные задания налоговой политики, налоговый механизм, с помощью которого осуществляется налоговая политика. Отмечены факторы, под воздействием которых происходит формирование и реализация механизма фискального регулирования. Определены две основных группы рычагов реализации механизма фискального регулирования.

Сделано обобщенные относительно того, что фискальное регулирование финансовых потоков должно быть адекватным не только интересам отдельных экономических агентов, но и государства в целом, отвечать приоритетным интересам государственной экономической и социальной политики.

**Ключевые слова:** фискальная политика, социальная политика, механизм фискального регулирования, налоговая политика, налоговый механизм, инструменты фискальной политики.

### **Klepanchuk O.Yu. The Role of Fiscal Policy as the Instrument for Adjustment of Economy**

The role of fiscal policy as an instrument of economic regulation and fiscal policy instruments is researched. Tax policy as one of the components of fiscal policy, the main task of tax policy, tax mechanism by which the tax policy is implemented, are considered. The factors that influence the formation and implementation of the fiscal adjustment mechanism are highlighted. Two main groups of leveraging the implementation of the fiscal adjustment mechanism are defined. Some generalizations are made concerning the fact that fiscal regulation of financial flows should be adequate not only for the interests of individual economic agents, but the state as a whole meet the priority interests of government economic and social policy.

**Key words:** fiscal policy, social politics, mechanism of the fiscal adjusting, tax policy, tax mechanism, instruments of fiscal policy.

УДК 338.24:330.332

*Проф. В.В. Козик, канд. екон. наук;*

*доц. О.Ю. Ємельянов, канд. екон. наук;*

*доц. В.А. Гришко, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"*

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Віокремлено поточний та стратегічний інвестиційний потенціал підприємств. Визначено загальні підходи та послідовність оцінювання інвестиційних можливостей машинобудівних підприємств. Побудовано моделі оцінювання поточного інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств з урахуванням обсягів та динаміки попиту на товари, які виробляють підприємства-споживачі машинобудівної продукції. Доведено, що вкладання машинобудівним підприємством інвестицій у розширення власних виробничих потужностей для задоволення поточного попиту на машинобудівну продукцію є доцільним лише за умови, якщо попит на товари у підприємств-споживачів даної машинобудівної продукції у майбутньому буде зростати неспадаючими темпами.

**Ключові слова:** інвестиційний потенціал, машинобудівне підприємство, оцінювання, модель, попит на продукцію, споживачі машинобудівної продукції.

**Постановка проблеми.** Забезпечення стійкого економічного зростання будь-якої галузі економіки потребує, серед іншого, постійного вкладення інвестицій. Особливо це стосується вітчизняного машинобудування, що залишається провідною галуззю економіки, але більшість підприємств якого потребує масштабного технічного переоснащення на базі впровадження нових технологій та заміни застарілих основних засобів. Разом з тим, обмеженість обсягів інвестиційних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні машинобудівних підприємств, зумовлює необхідність вибору пріоритетних напрямів інвестування їх розвитку та обґрунтування раціональних розмірів інвестицій за кожним напрямом, переважно у розроблення та виробництво інноваційних видів продукції.

Обґрунтування обсягів та напрямів інвестування кожного окремого підприємства повинно базуватися на оцінюванні його поточного та перспективного інвестиційного потенціалу, що визначатиме можливості суб'єкта господарювання залучати певні обсяги інвестиційних ресурсів та забезпечувати достатній рівень віддачі (насамперед фінансові результати) від їх вкладення. При цьому важливе значення має встановлення обґрунтованих обсягів інвестицій у ті напрями інвестування підприємства, де забезпечується найвищий рівень сподіваних фінансових результатів від здійснення інвестиційної діяльності. Водночас, такий підхід до оцінювання інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання повинен спиратися на відповідні методологічні засади, зокрема на методи та моделі збирання та оброблення необхідної інформації, на підставі якої можна отримати вірогідну оцінку рівня інвестиційних можливостей підприємства та розробити його інвестиційну програму.

**Стан розроблення проблеми.** Тепер у науковій літературі представлено достатньо багато підходів до оцінювання рівня економічного потенціалу підприємств та окремих його різновидів, зокрема інвестиційного потенціалу суб'єктів господарювання. При цьому існування альтернативних способів оцінювання економічних можливостей підприємств значною мірою зумовлено різним тлумаченням сутності категорії "економічний потенціал підприємства". Так, у роботі [1, с. 467] економічний потенціал підприємства розглядається передусім як сукупність наявних у нього ресурсів. У праці [2, с. 7-8] зазначається важливість наявності у підприємства, окрім відповідних ресурсів, також і здатності їх мобілізувати для виконання комплексу дій – компетенцій підприємства. У [3, с. 13] сутність економічного потенціалу підприємства трактується з позицій його здатності виконувати цілеспрямовану роботу. Окрім того, окремі науковці, зокрема автори праць [4, с. 124-127] та [5, с. 156], вказують на необхідність враховувати не лише наявні у підприємства ресурси та можливості, але й ті, які можуть бути ним додатково мобілізовані для досягнення певної мети. Це є особливо важливим для з'ясування сутності інвестиційного потенціалу підприємства, оскільки досить часто застосовувані ним інвестиційні ресурси надходять не лише із внутрішніх, але й із зовнішніх джерел.

Таким чином, головними об'єктами оцінювання економічного потенціалу підприємства і, зокрема, його інвестиційних можливостей повинні виступати наявні та такі, що можуть бути додатково залучені (набуті), ресурси і можливості, а також сподівані результати від застосування цих ресурсів та можливостей у процесі досягнення певних цілей господарської діяльності.

У сучасній науковій літературі серед методів оцінювання економічного потенціалу підприємства найпоширенішим є підхід, за якого спочатку визначається сукупність часткових показників з подальшим їх приведенням до певного узагальнюючого показника з урахуванням рівня значущості кожного часткового показника, що, водночас, потребує застосування методів експертного опитування [5, с. 159-164; 6, с. 125-132].

Об'єктивну оцінку рівня економічного потенціалу підприємства можна отримати із застосуванням оптимізаційного підходу. Цей підхід, викладений у працях [7, с. 108-112] та [8, с. 166-168], полягає у визначенні таких значень показників-чинників впливу на фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання, за яких вони набувають максимального значення. За таких умов величина отриманих фінансових результатів буде становити узагальнюючу оцінку міри економічних, зокрема інвестиційних, можливостей підприємства.

Проте наявні наразі в науковій літературі методи оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємств не повною мірою враховують усю сукупність основних чинників, що зумовлюють цей рівень, а також не приділяють достатню увагу галузевій специфіці діяльності підприємств. Тому існує потреба в удосконаленні методологічних засад оцінювання інвестиційного потенціалу підприємств, що дасть змогу підвищити ступінь обґрунтованості результатів вимірювання інвестиційних можливостей суб'єктів господарювання.

**Мета дослідження** полягає у розробленні методологічних положень щодо оцінювання інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств шляхом: виокремлення поточного та стратегічного інвестиційного потенціалу підприємств; визначення загальних підходів та послідовності оцінювання інвестиційних можливостей машинобудівних підприємств; побудови моделей оцінювання поточного інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств з урахуванням обсягів та динаміки попиту на товари, які виробляють підприємства-споживачі машинобудівної продукції.

**Основний матеріал дослідження.** Формування методологічних засад оцінювання інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств потребує попереднього виокремлення двох його видів, а саме: поточного, що характеризується обсягами інвестицій, які доцільно вкласти у це підприємство на певний момент часу за наявних параметрів попиту на його продукцію, та стратегічного, формування якого повинне враховувати можливі зміни цих параметрів внаслідок цілеспрямованих дій підприємства щодо ініціювання таких змін (зокрема щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства внаслідок впровадження нових прогресивних видів продукції та технологічних процесів).

Стратегічний рівень інвестиційного потенціалу підприємства повинен визначатися як сума поточного рівня інвестиційних можливостей суб'єкта господарювання, а також оптимальних обсягів інвестицій у розроблення та впровадження підприємством нових видів продукції, у впровадження нових технологічних процесів та досконаліх засобів праці, у придбання нематеріальних активів. Водночас, поточний рівень інвестиційного потенціалу підприємства повинен розраховуватися як сума оптимальних обсягів інвестицій за трьома основними напрямками – просте відтворення основних засобів, поповнення оборотного капіталу та розширення виробництва наявних видів продукції.

Оцінка раціональної величини додаткових обсягів інвестицій у поповнення оборотного капіталу, як складової поточного рівня інвестиційного потенціалу підприємства, повинна базуватися на вирішенні таких основних завдань: встановлення раціональних (за можливості – оптимальних) обсягів окремих складових оборотного капіталу підприємства, насамперед запасів матеріалів та готової продукції, а також дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; визначення раціонального обсягу сукупної величини оборотного капіталу підприємства (на підставі результатів розрахунків, проведених на попередньому етапі); встановлення додаткової потреби в оборотних коштах підприємства внаслідок запланованого зростання обсягів виготовленої ним продукції; визначення сукупної потреби в додаткових оборотних коштах на підприємстві як різниці між раціональною сукупною та фактичною на цю дату їх величиною (з урахуванням запланованого зростання обсягів виготовлення продукції); знаходження раціональної структури джерел фінансування потреби в додаткових оборотних коштах з урахуванням наявних нормативів показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

Загальна послідовність розрахунку потреби в інвестиціях для оновлення основних засобів підприємства повинна передбачати здійснення таких основних етапів: визначення попереднього переліку фізично зношених та морально застарілих елементів основних засобів; визначення можливих варіантів заміни основних засобів на нові та прогресивні; оцінювання доцільності заміни застарілих основних засобів на нові за кожним елементом та вибір найкращого варіанта заміни; складання плану оновлення основних засобів підприємства, який, серед іншого, повинен містити кінцевий перелік та терміни заміни основних засобів, а також сукупну потребу в інвестиціях для його реалізації; визначення джерел задоволення потреби в інвестиціях для здійснення програми оновлення основних засобів підприємства.

Серед складових поточного інвестиційного потенціалу підприємства важливе місце посідають інвестиційні можливості суб'єкта господарювання щодо вкладання інвестицій у розширення виробництва підприємством традиційних (тобто таких, що вже виготовляються ним) видів продукції. Для машинобудівного підприємства визначення потреби у таких інвестиціях повинно базуватися на закономірностях, що характеризують процес формування попиту на продукцію тих підприємств, які здійснюють виготовлення засобів виробництва. Основний принцип, який при цьому варто враховувати, полягає у тому, що вкладання машинобудівним підприємством інвестицій у розширення власних виробничих потужностей для повного задоволення поточного попиту на певну машинобудівну продукцію є доцільним лише за умови, якщо попит на товари, які виготовляють споживачі цієї машинобудівної продукції, у майбутньому буде зростати неспадячими темпами.

При побудові узагальненої моделі формування додаткового інвестиційного попиту машинобудівного підприємства потрібно відзначити два основні можливі випадки: 1) коли існує початковий період, з якого починає утворюватися попит на товари, що виготовляються споживачами цього виду машинобудівної продукції (цей випадок на практиці трапляється рідко, проте його розгляд дає змогу більш глибоко дослідити механізм формування потреби машинобудівних підприємств в інвестиціях); 2) коли такий початковий період відсутній.

Розглянемо перший з перелічених випадків. При цьому, для спрощення припустимо, що приріст попиту на товари, які виготовляються споживачами продукції машинобудівних підприємств, зростає щорічно на однакову величину. За такої умови потреба споживачів машинобудівної продукції у неї у  $t$ -му році (починаючи від тепер) буде визначатися за такою формулою:

$$P_{,m}(t) = \Delta P : \Phi_B^C, \quad (1)$$

де:  $P_{,m}(t)$  – потреба споживачів машинобудівної продукції у неї у  $t$ -му році у вартісних одиницях виміру, грн;  $\Delta P$  – щорічний приріст попиту на товари, які виготовляються споживачами продукції машинобудівних підприємств, грн;  $\Phi_B^C$  – фондвідача активної частини основних засобів (у частині тих основних засобів, що виготовляються певними машинобудівними підприємствами) споживачів цієї машинобудівної продукції, разів.

Відповідно, потреба в інвестиціях у машинобудівні підприємства а для розширення виробництва цієї продукції на початок розглядуваного періоду буде визначатися за формулою

$$P_{,m}(1) = \frac{P_{,m}(1)}{\Phi_B^M} = \frac{\Delta P}{\Phi_B^C \times \Phi_B^M}, \quad (2)$$

де:  $P_{,m}(1)$  – потреба в інвестиціях у машинобудівні підприємства для розширення виробництва ними цієї продукції на початок розглядуваного періоду, грн;  $\Phi_B^M$  – фондвідача основних засобів виробників цієї машинобудівної продукції, разів.

За таких умов потреба в інвестиціях у машинобудівні підприємства для розширення виробництва ними цієї продукції буде відсутня протягом періоду корисного терміну її експлуатації, а після закінчення цього періоду буде знов дорівнювати тій же величині, тобто  $P_{,m}(1)$ . З урахуванням цього, з метою оцінювання поточного рівня інвестиційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі стосовно розширення випуску продукції у випадку наявності початкового моменту формування попиту на товари, які виготовляються споживачами машинобудівної продукції, за незмінності щорічної величини приросту цього попиту потрібно застосовувати таку формулу:

$$I(t) = \frac{\Delta P}{\Phi_B^C \times \Phi_B^M} \times \left[ 1 - Z \left( \frac{t-1}{T} \right) \right], \quad (3)$$

де:  $I(t)$  – розмір потрібних інвестицій для розширення виробництва певного виду продукції машинобудівними підприємствами на початку  $t$ -го року у випадку наявності початкового моменту формування попиту на товари, які виготовляються споживачами продукції машинобудівних підприємств, за незмінності величини щорічного його приросту, грн;  $T$  – термін експлуатації цієї машинобудівної продукції, років;  $Z(x)$  – функція, що приймає два значення: 0, якщо  $x$  – ціле число, та 1, якщо  $x$  – неціле число.

Таким чином, за умови наявності початкового моменту формування попиту на товари, які виготовляють підприємства, що є споживачами продукції машинобудівних підприємств, та незмінності величини щорічного його приросту потреба машинобудівних підприємств у інвестиціях для розширення власних виробничих потужностей виникає періодично; при цьому тривалість такого періоду

дорівнює тривалості експлуатації основних засобів, які виготовляються цими машинобудівними підприємствами.

Якщо ж приріст попиту на товари, які виробляють підприємства, що є споживачами машинобудівної продукції, змінюється із зростаючими темпами, то потреба машинобудівних підприємств у інвестиціях для розширення власних виробничих потужностей виникатиме щорічно. Зрештою, у випадку, коли приріст попиту на товари, які виробляють підприємства, що є споживачами машинобудівної продукції, зменшується у часі, то за таких умов потреба машинобудівних підприємств у інвестиціях для розширення власних виробничих потужностей буде меншою, ніж та, яка обчислюється за формулою (2), якщо при цьому вважати, що величина  $\Delta P$  є приростом попиту на товари, які виготовляються споживачами продукції машинобудівних підприємств, у першому році розглядуваного періоду.

Розглянемо тепер загальний випадок встановлення потреби машинобудівних підприємств у інвестиціях для розширення власних виробничих потужностей, не задаючись при цьому початковим моментом формування попиту на товари, які виготовляються споживачами продукції машинобудівних підприємств. Приріст попиту на товари, які виробляються підприємствами-споживачами машинобудівної продукції, відбувається із неспадаючими темпами. Тоді сукупний попит таких підприємств у цій машинобудівній продукції на плановий рік може бути визначений за формулою

$$P_{,m} = \frac{O_p \times T_{np}}{\Phi_B^C} + \Phi_C - \Phi_M, \quad (4)$$

де:  $P_{,m}$  – сукупний попит підприємств – споживачів машинобудівної продукції на плановий рік у вартісних одиницях виміру, грн;  $O_p$  – обсяг реалізації продукції споживачами машинобудівної продукції у попередньому році, грн;  $T_{np}$  – прогнозний темп росту попиту на продукцію, яку виготовляють споживачі цієї машинобудівної продукції у плановому році порівняно із попереднім роком, разів;  $\Phi_C$  – потреба в основних засобах для заміни застарілих основних засобів у споживачів машинобудівної продукції на початок планового року у грошовому виразі, грн;  $\Phi_M$  – вартість активної частини основних засобів споживачів машинобудівної продукції (у частині тих основних засобів, що виготовляються цими машинобудівними підприємствами) на початок планового періоду, грн.

Тоді розмір потрібних інвестицій для розширення виробництва цього виду продукції певним машинобудівним підприємством у загальному випадку доцільно визначати за такою формулою:

$$I_{III} = \left( \frac{O_p \times T_{np}}{\Phi_B^C} + \Phi_C - \Phi_M \right) \times \frac{C_{II}}{\Phi_B^M}, \quad (5)$$

де:  $I_{III}$  – рівень поточного інвестиційного потенціалу певного машинобудівного підприємства на початок планового року стосовно інвестицій у розширення виробництва ним цього виду продукції, грн;  $C_{II}$  – частка машинобудівного підприємства на ринку цієї машинобудівної продукції відносно обсягів її реалізації, частка одиниці.

Використовуючи вираз (5), спеціалісти машинобудівного підприємства можуть отримати обґрунтовану оцінку рівня його поточного інвестиційного потенціалу щодо інвестиційних потреб підприємства для розширення власних виробничих потужностей.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень:

1. Формування методологічних засад оцінювання інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств потребує попереднього виокремлення двох його видів, а саме – поточного, що характеризується обсягами інвестицій, які доцільно вкласти у підприємство на певний момент часу за наявних параметрів попиту на його продукцію, та стратегічного, формування якого повинне враховувати можливі зміни цих параметрів внаслідок цілеспрямованих дій підприємства щодо ініціювання таких змін.
2. Визначення потреби машинобудівного підприємства в інвестиціях повинно базуватися на закономірностях, що характеризують процес формування попиту на продукцію підприємств, які здійснюють виготовлення засобів виробництва. Основний принцип, який при цьому потрібно враховувати, полягає у тому, що вкладання машинобудівним підприємством інвестицій у розширення власних виробничих потужностей для повного задоволення поточного попиту на певну машинобудівну продукцію є доцільним лише за умови, якщо попит на товари у підприємств-споживачів даної машинобудівної продукції у майбутньому буде зростати неспадаючими темпами.
3. Застосування запропонованого підходу до визначення раціонального обсягу інвестицій у розширення виробництва продукції машинобудівних підприємств у практиці їх діяльності дасть змогу найкращим чином узгодити розмір інвестиційних потреб цих підприємств з незадоволеним попитом на товари, які виготовляються споживачами машинобудівної продукції, цим самим забезпечивши високий рівень результатів фінансово-господарської діяльності підприємств машинобудівної галузі промисловості.
4. Подальші дослідження питань формування методологічних засад оцінювання інвестиційних можливостей машинобудівних підприємств потребує вироблення принципів та побудови показників вимірювання стратегічного інвестиційного потенціалу цих підприємств.

#### Література

1. Енциклопедія бізнесмену, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Вид-во "Міжнародна економічна фундація", ТОВ "Книгодрук", 2000. – 704 с.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
3. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 362 с.
4. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2004. – № 7(37). – С. 123-130.
5. Кузьмін О.Є. Діагностика потенціалу підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 155-166.
6. Провайдинг інновацій / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Гаман та ін. – К. : Вид-во "Професіонал", 2008. – 448 с.
7. Хворостов В.А. Исследование методов оценки потенциала предприятия / В.А. Хворостов // Сборник научных трудов НГТУ. – Новосибирск : Изд-во НГТУ. – 2005. – № 3. – С. 107-113.
8. Сегедій О.М. Інформаційне забезпечення оцінки інвестиційного потенціалу підприємств / О.М. Сегедій // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Донецьк, 2004. – Вип. 75. – С. 165-169.

#### Козык В.В., Емельянов А.Ю., Гришко В.А. Методологические основы оценки инвестиционного потенциала машиностроительных предприятий

Выделены текущий и стратегический инвестиционный потенциал предприятий. Определены общие подходы и последовательность оценки инвестиционных возможностей машиностроительных предприятий. Построена модель оценки текущего инвестиционного потенциала машиностроительных предприятий с учетом объемов и динамики спроса на товары, которые изготавливают предприятия-потребители машиностроительной продукции. Оказано, что вложение машиностроительным предприятием инвестиций в расширение собственных производственных мощностей для удовлетворения текущего спроса на машиностроительную продукцию целесообразно лишь при условии, если спрос на товары у предприятий-потребителей данной машиностроительной продукции в будущем будет расти не убывающими темпами.

**Ключевые слова:** инвестиционный потенциал, машиностроительное предприятие, оценка, модель, спрос на продукцию, потребители машиностроительной продукции.

#### Kozyk V.V., Emelyanov A. Yu., Grushko V.A. Methodological Bases for Estimation of Investment Potential of Machine-Building Enterprises

Current and strategic investment potential of machine-building enterprises is distinguished. General approaches and sequence of estimation of investment possibilities of machine-building enterprises are certain. The model of estimation of current investment potential of machine-building enterprises is built taking into account volumes and dynamics of demand for goods that make enterprises-consumers of machine-building products. It is proved that investing engineering enterprise investment in expanding its production capacity to meet the current demand for engineering products makes sense only provided that the demand for goods in business and consumer of machinery products in the future will constantly increase.

**Key words:** investment potential, machine-building enterprise, estimation, model, demand on products, consumers machine-building.

УДК 338.45:658.8:621.3

Ст. викл. В.В. Кузяк, канд. екон. наук;

доц. О.Є. Шандрівська, канд. екон. наук; доц. О.М. Бек, канд. екон. наук – НУ "Львівська політехніка"

#### ПЛАНУВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Обґрунтовано семантичну модель стратегічного управління обслуговуванням клієнтів приладобудівного підприємства. Ідентифіковано ознаки неякісного обслуговування, при якому підприємство має складності у роботі з клієнтами. Здійснено матричне структурування стратегії обслуговування клієнтів. Ідентифіковано процедуру формування рамоквих індикаторів системи обслуговування клієнтів. Представлено алгоритм планування якості обслуговування клієнтів. Викладено економічну інтерпретацію етапів планування, а саме: концентрація зусиль на бажаному результаті, концентрація зусиль на очікуваннях клієнтів, концентрація зусиль на здатності системи обслуговування, узгодження потенціалу системи обслуговування клієнтів з бюджетним забезпеченням та розрахунок системи наявних показників.

**Ключові слова:** якість обслуговування клієнтів, індикатори системи планування, стратегія обслуговування клієнтів.

**Постановка проблеми.** Сучасний період розвитку національної економіки характеризується поступовою трансформацією концепції управління якістю від товарів через процеси до клієнтів. Добра якість, поряд із привабливою ціною та очікуваним стандартом обслуговування клієнта, стають визначальними еле-