

*Др Милан Палевић, редовни професор
Правног факултета Универзитета у Крагујевцу*

*УДК: 005.9:338
DOI: 10.46793/XXIV-9.003P*

МЕНАџМЕНТ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ УСЛУГА *

Резиме

Менаџмент се налази у свим порамa пословних активности и од есенцијалног је значаја у свим организацијама и делатностима, па и у делатностима услужног сектора. Квалитет пружања услуге и квалитет саме услуге великим делом зависе од квалитета менаџмента, односно његовог практичног функционисања унутар организационе структуре испоручиоца услуга, али и на спољнем плану, плану верификације, контроле и мерења квалитета, а то је тржиште - прецизније, корисник услуга. Како један исти ниво квалитета на различит начин задовољава потребе и жеље различитих особа, то је неопходно водити рачуна и који се циљ жели постићи унапређењем квалитета. Проблем је првенствено економско-услужне природе јер обухвата и аспект пружања услуга и аспект унапређења услуга, што оставља импликације на кључни елемент сваког привредног субјекта – успешност пословања. Из тако широко постављеног плодојаеа проилазе бројна теоријска и практична питања. У овом раду ће, до нивоа најопштијег, апстрактног научно-методског приступа, бити изложено шта се подразумева под појмовима услужног менаџмента и квалитета услуге?; шта су, и које су, димензије и категорије квалитета услуге?; које су основне карактеристике квалитета услуга, те који су могући начини њиховог унапређења? Такође, у раду ће бити изложени неки од кључних критеријума у дефинисању квалитета услуга као и анализа очекиваног и перцепираног квалитета и неки од кључних проблема у сфери квалитета пружања услуга.

Кључне речи: *услуге, квалитет, управљање, менаџмент.*

1. Увод

У савременим условима привређивања готово да је немогуће организовати економски живот без развијеног услужног сектора. У категорију услужних

* Рад је написан у оквиру пројекта Правног факултета Универзитета у Крагујевцу, "XXI век – век услуга и Услужног права", бр. 179012, који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

активности (услужних делатности) спадају услуге у туризму и угоститељству, осигурање, малопродаја, велепродаја, транспорт, финансије, едукација, телекомуникације, маркетинг и друга пословна подршка, услуге поште, културе и многе друге. Услуге одражавају "снагу економског механизма у циљу задовољавања основних потреба потрошача, а зарад повећавања богатства нације"¹. Оне су „*све што тржиште може да понуди, а што задовољава купчеве потребе*“.²

С обзиром на чињеницу да су услуге изузетно комплексан појам, јер инкорпорирају у свом бићу групу различитих (хетерогених) активности, веома их је тешко дефинисати и не постоји универзална дефиниција услуга. Критеријуми за дефинисање појма услуга су се кроз историју мењали, између осталог, и у зависности од научно-истраживачких циљева и субјективних приступа аутора. Филип Котлер сматра да услуге подразумевају све активности које један учесник може понудити другом, а која је неопипљива и која нема власништво. Услуга може бити, али није нужно, везана за одређени физички производ.³ Поред Котлера, дефиницију услуга дао је и Т. П. Хил по којој услуге представљају промене у стању личност или стању ствари, а услужне активности се одређују као односи између произвођача и потрошача, односно корисника услуга.⁴ У складу са наведеним, услужне активности се, у основи могу дефинисати као активности које се односе на лица, ствари или информације и захтевају одређене односе размене између пружаоца и корисника услуга. Да би се схватила суштина услуга, потребно је разумети њихове основне карактеристике које их чине различитим од „класичних производа“.

Основна карактеристика услуга је неопипљивост. Без обзира што услуге могу учинити да материјализован производ постане расположив, или могу повећати вредност опипљивог производа, сама услуга не може довести до преноса власништва. Према томе, услуга је неопипљива, иако у пракси може, али не мора бити праћена и одређеним физичким производима у току извршавања.

Кварљивост услуге подразумева њену карактеристику која говори да услуга не може бити ускладиштена, препродана или враћена, него су услуге предмет тренутног коришћења. За разлику од класичних производа, веома је тешко извршити стандардизацију услуга имајући у виду да су услуге активности, и да се пружају између две особе, услед различите ситуације коришћења, али и особе која ту услугу пружа. Хетерогеност услуга огледа се у примерима са којима се потрошачи сваки дан сусрећу, а односе се, са једне

¹ Giarini, O. *Notes on the Concept of Service Quality and Economic Value*, Lexington, 1990, pp.127

² Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall. 1997, pp. 430

³ <https://prezi.com/qiler6hbsdto/according-to-philip-kotler-a-service-is-an-act-of-performa/>

⁴ <http://www.roiw.org/1977/315.pdf>

стране, на локалне (попут ауто перионица на којима је запослено неколико радника који пружају услугу релативно постојећим клијентима обзиром да су мале и да су локалне, па су корисници углавном локални становници), и са друге стране на опште (случај авио компанија које имају више хиљада клијената и значајно већи промет на годишњем нивоу). Услуге разликују и према користима које потрошачи имају од њих, њиховој комплексности, те мноштву других критеријума.

Карактеристика услуге која се огледа у симултаношћу процеса производње и потрошње подразумева да се услуга прво купује, а након тога се производи и користи од стране корисника – потрошача, при чему је потрошач саставни део процеса производње и испоруке услуге. За разлику од услуга, опипљиви производи се прво производе од стране одређеног предузећа, а након тога су испоручени и продати, док процес конзумације почиње на крају.

Одсуство и непостојање власништва над услугом је непосредна последица свих претходно наведених карактеристика услуга, односно неопипљивости, кварљивости и немогућности чувања (складиштења). Такође, треба правити разлику између самог процеса пружања услуге и одређених права на пружање услуге, када потрошач плати за њено коришћење.

Разликујемо и а. материјалне услуге које повећавају вредност производа, односно националног дохотка (саобраћај, угоститељство, туризам и друге) и б. нематеријалне услуге које су друштвено корисне али не утичу директно на повећање вредности друштвеног производа (просвета, здравство, уметност и друго).

Сам процес пружања услуге подразумева обављање два типа активности:

- оперативне активности - које подразумевају кораке који су важни у процесу испоруке услуга потрошачу и
- услужне активности – које доводе до интеракција између потрошача и даваоца услуге у току испоруке услуге.

2. Услужни менаџмент

Када год постоји ситуација да макар и две особе врше одређену активност у циљу остваривања заједнички дефинисаног циља, неопходно је присуство координације, односно организована и рационална употреба ресурса којима се осигурава оптимални резултат. Услужни менаџмент је организациони приступ који обезбеђује пружање оног што је опажено и прихваћено од стране корисника услуге, који истовремено представљају и основну покретачку снагу пословања. Услужни менаџмент није карактеристичан искључиво за привредне, него и за све остале врсте друштвених организација.⁵ Дакле, он је неизбежно присутан како код профитних привредних субјеката, у којима се може тачно утврдити износ трошкова пословања и прихода, тако и код оних

⁵Agarwal. R. D., *Organisation and Management*, New York, 1990, pp. 4.

носиоца услужне делатности које су од општедруштвеног значаја и користи, као што су болнице, школе, клубови и слично.

Како је у односу на производну перформансу, услужна перформанса далеко тежа за дефинисање, мерење и доследно извршење, то задатак услужног менаџмента чини деликатнијим и комплекснијим са економског, социолошког али и психолошког аспекта, што опет, са своје стране, имплицира и на методе и приступе његовог организовања и практичног функционисања. Доказ за ову констатацију су многобројни разлози које наводе и економски теоретичари и доктрина менаџмента. Међу њима, за потребе овог рада бисмо издвојили следеће:

- аспект доживљавања и пружања услуге прати понашање људи;
- услужни сусрет је јединствен и не може се поновити на потпуно исти начин;
- чист услужни пакет је комплекснији за управљање;
- могућност предвиђања понашања људи из окружења је веома мала;
- неопходност постојања менаџерске способности из области маркетинга, оперативног менаџмента и персоналног менаџмента;
- немогућност складиштења услуга и стандарди перформансе обухватају више квалитативних и хуманих фактора у процесу извршења услуге.⁶

Имајући у виду посебност услужног перформанса, и следствено томе специфичност самог услужног менаџмента (управљање услугама) он мора, персонално, али и колективно, кроз координирану и планску активизацију целокупног људског ресурса, да буде кадар да:

- разуме користи које потрошач има приликом трошења или употребе услужног пакета;
- разуме ниво способности предузећа да произведе и испоручи корисност или квалитет услуге (персонал, технологија, системи, физички ресурси и потрошачи);
- има визију начина на који предузеће треба бити развијено и вођено у циљу постизања потребног нивоа корисности и квалитета;
- креира функционалну организациону структуру која обезбеђује остваривање циљних корисности и квалитета, те остваривање дефинисаних циљева свих субјеката који су на било који начин укључени у процес пружања услуга (организације, потрошача, друштва, других учесника и слично).

Концепт успешног услужног предузећа подразумева обједињавање свих доступних (и нужних) ресурса који су део производње услуге, а односе се на људе (персонал и потрошаче подједнако) технологију, физичке ресурсе, оперативне системе, администрацију и слично. Према дефиницији услужног менаџмента може се уочити захтев за динамичним приступом услужном менаџменту, будући да није довољно искључиво разумевање користи или квалитета који захтева потрошач, већ и поседовање одређеног нивоа

⁶ Стојановић, В., *Економија услуга*, Бања Лука, 2008, стр. 29

способности за константно унапређивање услуга у складу са динамичним захтевима потрошача и новим активностима конкуренције – како очекиваним тако и неочекиваним.

У случају профитно оријентисаних предузећа, основни циљеви услужног менаџмента односе се на максимизирање профита путем максимизирања задовољства потрошача, као и минимизирање трошкова уз повећање продуктивности рада. У случају непрофитних предузећа, менаџмент мора концентрисати своју услужну активност на остваривање задовољства потрошача коју пружа, уз минималне трошкове или уз повећање продуктивности рада.

У процесу управљања услугама, од велике важности је доследна примена концепта заснованог на константној примени начела услужног менаџмента јер примена функционалног или производног приступа може проузроковати смањење нивоа квалитета услуге, што на крају резултује у смањењу броја потрошача, односно губљењу клијената. Смањење нивоа квалитета услуге захтева промену начела услужне делатности, односно изискује потребу да се изврши прелазак на концепт управљања потпуном ефикасношћу (напуштање концепта организације засноване на стратегији интерне ефикасности). Овај концепт управљања се базира на потрошачу, односно његовим жељама и потребама, будући да се заснива на ставу да до профита доводи искључиво перцепција квалитета од стране потрошача. У складу са тим, неопходно је да све пословне активности, које су повезане са задовољством потрошача, и продуктивност рада и капитала, морају бити у потпуности интегрисане. У процесу управљања услуга, степен делегирања за доношење одлука мора бити што више децентрализован. Децентрализација за одлучивање не сме се односити на доношење стратешких одлука, које се доносе на вишем хијерархијском нивоу, него на овлашћења која су оперативног карактера и од чије ефикасности зависи и испуњавање стратешки дефинисаних циљева. Неопходно је мобилисати ресурсе у циљу пружања подршке првој хијерархијској линији у услужном менаџменту. Та мобилизација ресурса подразумева читав процес који би по правилу требао пре свега елиминисати непотребне нивое одлучивања. Овај корак се најчешће назива *delivering* што подразумева раслојавања организације. Активности менаџера се морају каналисати у смеру који би требао резултирати значајним степеном дебиروقратизације организације, уз истовремено подстицање и подржавање запослених радника. Као посебно значајан фактор издваја се систем награђивања запослених, који представљају есенцијалну карику у процесу пружања услуга и задовољавања потреба потрошача. Но, систем награђивања није једини фактор. Степен задовољства потрошача и ниво квалитета услуге морају бити предметом сталног мерења и унапређења.

У процесу управљања услугама, све чешћи тренд и нагласак је на дугорочним односима између предузећа и корисника услуга, уместо досадашњег концепта који се базирао искључиво на краткорочним ефектима.

Данас се акценат ставља на оцену квалитета који мери и вреднује сам потрошач, односно корисник услуга. У складу са тим, долази до помака - од производње техничког решења (технички квалитет робе или услуге) као кључног решења у предузећу, до развоја потпуне користи или потпуног квалитета као кључног процеса.

Концепт услужног система дели са на тзв. видљиви и невидљиви део. Невидљиви део се састоји од унутрашње организације предузећа који пружа физичку и управљачку подршку услужном особљу и које има посредан или непосредан контакт са потрошачима. Видљиви део укључује физичко окружење, у којем се услуга купује и користи, особље, односно запослени који имају непосредан контакт са клијентима и потрошачима, који је део процеса производње и испоруке услуге.

Поред наведеног, наглашена је и димензија планирања на основу које се настоји обезбедити интерактивна маркетинг функција која је оријентисана ка потрошачу. Варијабле, које имају велики значај приликом планирања односа између купца и корисника услуга су: концепт пружања услуга, помоћне или додатне услуге, доступност услуга, међусобна комуникација између потрошача и особља које пружа услугу и слично. Ове баријабле имају различите улоге у различитим фазама пружања услуга.

3. Квалитет услуга и начин њиховог унапређивања

Квалитет пружања услуге и квалитет саме услуге се може посматрати са различитих аспеката, јер један исти ниво квалитета на различит начин задовољава потребе и жеље различитих особа.

Постоје одређени критеријуми који се користе у дефинисању квалитета. Међу њима посебно се издвајају:

- субјективни критеријум,
- критеријум заснован на самом производу или услузи,
- критеријум заснован на жељама и потребама потрошача,
- вредносни критеријум, и
- производни критеријум.⁷

Субјективни критеријум за дефинисање квалитета услуге подразумева да је квалитет синоним за супериорност производа. У складу са тим, поједини аутори овај критеријум називају и трансцедентни критеријум – односно онај који се налази на нивоу изнад уобичајеног. На концепту субјективне перцепције квалитета базирана је и идеја о изградњи брендова одређених предузећа, те имица појединих производа и предузећа. Имајући у виду да овај критеријум није довољно поуздан приликом доношења извршних одлука, он се ретко примењује у интернационалној пракси.

⁷Ivanchevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., With Crosby, B. P., *Management: Quality and Competitiveness*, Irwin, 1994, pp. 52-55

Критеријум заснован на производу или услузи односи се на функцију посебних, мерљивих параметара, при чему се разлике у нивоу квалитета приписују квантитативној разлици одређене особине производа. Из наведеног произилази да већи ниво квалитета представља производ код којег дефинисани параметар има вредност која у већем степену задовољава жеље и потребе потрошача.

Критеријум квалитета производа на основу жеља потрошача подразумева да је квалитет све оно што потрошачи желе, а производ, односно услуга им испуни. Према томе, квалитет представља сврху и циљ обављања основне функције.

Вредносни критеријум квалитета, састоји се у вези између нивоа задовољства потрошача производом или услугом и њиховом ценом. Квалитетан производ, односно услуга, мора бити на нивоу конкурентског производа, односно услуге, али бити и доступна конзументима по нижој цени.

Производни критеријум дефинише квалитет услуге на основу постизања дефинисаног циља услужног процеса, односно достизање специфичних карактеристика. Под карактеристикама се подразумевају циљна вредност и толеранција, који су одређени од стране пружаоца услуга. То подразумева да се дефинисана вредност жели достићи, при чему толеранција дефинише њено реално, потенцијално одступање.

3.1. Основне карактеристике квалитета услуга

Да би се за одређену услугу могло рећи да поседује одређени ниво квалитета, потребно је претходно разумевање основних карактеристика квалитета:⁸

а) *Квалитет услуге није апсолутан*, имајући у виду претходно наведено да квалитет подразумева различите ствари у различитим ситуацијама.

б) *Квалитет услуге је мултидимензионалан*, с обзиром на чињеницу да постоје многи фактори који доприносе квалитету услуге. Поједини аспекти квалитета услуге се могу објективно измерити, док одређени аспекти не могу. Такође, битно је нагласити да одређене карактеристике услуге, које је могуће измерити, нису од круцијалног значаја за мерење квалитета услуге.

в) *Квалитет услуге је подложен ограничењима*. У многим случајевима није могуће раздвојити процену квалитета од трошкова. Међутим, под трошковима се не подразумевају искључиво новчани издаци, него се могу односити на људе, средства или време. Поједине врсте ресурса су кључни за обезбеђење квалитета услуге.

⁸ Видети: Bitner, J. M. Booms, H. B., Mohr, A. L. *Critical Service Encounters The Employee's Viewpoint*, Journal of Marketing Vol 59. 1994.

г) *Квалитет услуге је продукт прихватљивих компромиса.* Када је квалитет изложен ограничењима и када се захтевају компромиси, поједини критеријуми квалитета услуге се могу пре одбацити него други.

д) *Критеријуми квалитета су међузависни.* Критеријуми квалитета имају међусобно дејство, при чему често може доћи до међусобних сукоба.

ђ) *Прихватљивост квалитета услуга је подложна променама.* Прогрес у пракси и унапређењу квалитета доводе до повећања нивоа квалитета у пружању услуге, што доводи до повећања очекивања потрошача услуга.

3.2. Димензије квалитета услуга

Квалитет услуга подразумева испуњавање следећих осам димензија:⁹

- перформансе или услуге суштинских карактеристика,
- специјалне карактеристике или услуге специјалних карактеристика,
- сигурност или поузданост услуга,
- адаптација или прилагођавање услугама,
- корекције или сервис услуга,
- корисни век или век трајања услуга,
- перцепција потрошача или став корисника услуга о квалитету услуга, и
- естетске карактеристике или карактеристике пружаоца услуга.

Иако се наведене димензије односе на укупно процену квалитета услуге, услуга мора бити најбоља у свим наведеним димензијама како би својим квалитетом могла конкурисати истим или сличним конкурентним услугама. Једна од посебних димензија квалитета услуге односи се на однос квалитета и цене услуге. Висок ниво квалитета не подразумева увек високу цену, и обратно. Поједине ситуације у унапређењу квалитета услуге односе се на редукцију трошкова квалитета.

3.3. Категорије квалитета услуге

Приликом оцењивања квалитета услуге, према досадашњим истраживањима, потрошачи користе сличне критеријуме. Концепт процене квалитета се разликује од предузећа до предузећа, а односи се на одређивање елемената који се требају мерити. У највећем броју предузећа дефинисани су критеријуми на основу којих потрошач врши процену квалитета услуге.

У категорије квалитета услуге спадају:¹⁰

- *поузданост* - подразумева способност да се поуздано, тачно и доследно пружи обећана услуга;

⁹ Видети: Hostage, G. M., *Quality Control in Service Business*, Vol 53, Harward, 1975.

¹⁰ Видети: Parasuraman, A, Zeithaml, A. V., Berry, L. L., *A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future*, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.

- *осетљивост* - спремност и одлучност особља да пружи услугу, у суштини подразумева неопходност пружања брже услуге, као и пружање неопходне помоћи потрошачима, што захтева уграђену брзину и флексибилност у процесу пружања услуга;

- *компетентнос* - која се огледа кроз поседовање вештина и знања а она су више него неопходна за извршење услуге,

- *приступачност* - представља могућност олакшавања контакта са корисницима услуга;

- *куртоазност* - детерминанта која садржи учтивост, респект, обзир и пријатељско осећање, које потрошач треба да очу при добијању услуга,

- *комуникативност* - заснива се на лако разумљивим порукама ка потрошачима у циљу перманентно доброг одржавања информисаности потрошача;

- *кредибилитет* - огледа се кроз назив компаније, репутацију компаније, личне карактеристике особља које долази у контакт са корисницима услуге.

- *сигурност* - подразумева ослобађање од опасности, ризика и неизвесности, а огледа се кроз физичку безбедност, финансијску сигурност и поверење.

- *разумевање и упућеност на потрошача* - обухвата активности у циљу разумевања потреба потрошача. Ова детерминанта подразумева изучавање специјалних захтева потрошача.

- *опипљивост* - претпоставља појаву физичких доказа, опреме која се користи у процесу пружања услуге, комуникационих материјала, који предвиђају појавне облике услуге, физичке погодности, изглед особља, средстава, физичко представљање услуге (пластична кредитна картица).¹¹

На основу претходних категорија квалитета, евидентно је да су поједине категорије у директној зависности од учинка особља које је задужено за контакт са потрошачима.

Управљање квалитетом наглашава потребу за потпуном културном променом, односно да се стари приступи замене новим који су засновани на задовољству потрошача, отклањању ранијих грешака и пропустима и унапређењу квалитета услуге у континуитету. Позитивни ефекти настају у складу са већом изражајношћу талента, енергије и привржености сваког запосленог радника у организацији. Међутим, постоји и друга страна приступа управљања квалитетом, која се односи на мерење, анализу и системски приступ у решавању проблема. Да би квалитет био на адекватном нивоу, мора бити подвргнут мерењу, као и откривени узроци због којих настају грешке. Од велике важности је детаљна анализа свих позитивних ефеката од приступа управљања потпуним квалитетом, путем бројних средстава и техника за мерење и регистровање нивоа квалитета, међу којима се посебно истичу: Парето анализе, *Fishbone* дијаграм, *brainstorming*, *Gantt*-ови дијаграми, Хистограми за праћење квалитета.

¹¹ Стојановић, В., *нав. дело*, стр. 86-87.

3.4. Очекивани квалитет и перцепција услуге

Перцепција услуге и њеног квалитета, односно очекивани квалитет услуге од стране корисника је изузетно важна. Уколико су очекивања нереална, укупни перципирани квалитет неће бити на задовољавајућем нивоу, иако би тај исти ниво квалитета услуге мерен на други (објективан) начин био на задовољавајућем нивоу. Постоји неколико фактора који могу имати утицај на стварање очекиваног квалитета услуге:

- *тржишно комуницирање*,
- *word of mouth* (односно комуницирање од уста до уста);
- *имиџ* (корпоративног и локалног);
- *потребе потрошача*.

Тржишно комуницирање подразумева пропаганду, односе са јавношћу и пропаганде у продајном сегменту који су под директним мониторингом предузећа. Када су **имиџ** и **комуницирање од уста до уста**, предузеће их може посредно контролисати. Велики утицај на очекивања потрошача остављају потребе потрошача, при чему оне представљају и средство на основу којег потрошачи превазилазе очекивања. На основу тога долази до већег нивоа задовољења, односно одушевљења потрошача. Уколико дође до пружања услуге нижег нивоа квалитета, постоји могућност поправке или образложења грешке будући да су ствари ишле погрешно искључиво путем активног контакта са потрошачем.

Концепт *moment of truth* подразумева време и место када и где пружаоц услуге има могућност да практично представи квалитет услуге коју пружа.¹² Овај концепт се у литератури дефинише као епизода у оквиру које потрошачи долазе у контакт са одређеним аспектом предузећа, и током тог контакта предузеће има прилику, односно могућност, да створи утисак код потрошача – позитиван или негативан. Наведени момент пружа изузетну прилику коју предузеће мора искористити на адекватан начин, јер у супротном, потенцијални потрошач може бити изгубљен. Управљањем овим концептом, предузеће управља перцепцијом услуге од стране потрошача.

У циљу постизања што већег нивоа квалитета услуге, предлаже се подела услуге на две различите компоненте: а. компоненту која подразумева производњу и процес пружања услуге и б. компоненту која наглашава будуће користи, које ће потрошач добити употребом услуге.

4. Закључак

Предузећа чија је основна делатност услужног типа, морају континуирано радити на унапређењу и осавремењавању услуга и њиховог квалитета, те водити рачуна и који циљ се жели постићи унапређењем квалитета услуга. Да би се

¹² Вељковић, С., *Маркетинг услуга*, Београд, 2009, стр.105.

адекватно управљало процесом пружања услуга, неопходно је успостављање концепта услужног менаџмента. Уколико се сагледа концепт услужног менаџмента и његови принципи, те се упореде са традиционалним приступом менаџменту, могу се уочити две основне разлике. Прва промена, односно разлика односи се на пренос од интереса за интерне резултате према интересу за екстерне резултате. Друга промена подразумева прелазак са концентрисања на структуре према концентрисању на процесе. Успешно спровођење услужног менаџмента подразумева поштовање и једне и друге групе промена. У свим делатностима услужног типа неопходно је извршити интеграцију постојећих ресурсних капацитета (људи, машине, материјали и новац) на начин који ће имплицирати већем степену испуњавања дефинисаних пословних циљева.

*Milan Palević, Ph.D., Full-time Professor
Faculty of Law, University of Kragujevac*

SERVICE QUALITY MANAGEMENT

Summary

Management permeates all business activities and is of essential significance for all organizations and sectors, including the activities of the service sector. The quality of offering services and the quality of the service itself depend to a great extent on the quality management, that is on its practical implementation not only within the service provider's organizational structure, but also outside his organization, on the market - the service user verifying, monitoring and assessing the quality of these services. Since one and the same quality level meets different needs of different actors, it is necessary to pay attention what goals we want to achieve by upgrading the quality of services. Here we encounter the problem of both economic and organizational nature since it covers the aspect of offering services and the aspect of their improvement which both have impact on the key element of each company – successful business. From this, rather broadly set scope of discussion, a number of theoretical and practical questions can be raised. In this paper the author will present general, abstract but scientifically and methodologically based concepts of service management and service quality, the scope and categories of service quality, the principle characteristics of service quality and possible ways for its improvement. Also, in this paper the author will present some of key criteria for defining the service quality, as well as analyze the expected and perceived quality concepts and some key problems related to quality of service providing.

Key words: *services, quality, management.*