

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСНИХ ПРОДУКТІВ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**QUALITY MANAGEMENT OF SERVICE PRODUCTS IN THE OPERATIONAL  
ACTIVITIES OF TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES**



*Сніжко Лариса Леонідівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри «Менеджмент». Національний транспортний університет, Київ, Україна, e-mail: [larasn14@gmail.com](mailto:larasn14@gmail.com)*

*<https://orcid.org/0000-0002-8623-7185>*

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей управління якістю на транспортно-логістичних підприємствах України.

Об'єкт дослідження – процес управління якістю сервісних продуктів транспортно-логістичних підприємств.

Для того, щоб в умовах воєнного стану та у післявоєнний період Україна, транспортна галузь, транспортно-логістичні підприємства могли виживати, ефективно конкурувати і розвиватися на світовому, європейському та національному ринках, їх сервісні продукти повинні відповідати міжнародним стандартам якості та очікуванням клієнтів. Якість сервісних продуктів, що випускаються та реалізуються операційною системою, є одним із найважливіших аргументів у боротьбі за споживача.

У статті всебічно розглядаються теоретичні та практичні аспекти щодо управління якістю як одного із основних засобів забезпечення конкурентоспроможності підприємств сервісної сфери. Описано основні складові управління якістю з урахуванням особливостей операційної діяльності транспортно-логістичних підприємств: об'єкти управління якістю; цілі в області якості; фактори, що впливають на якість процесу надання транспортно-логістичних послуг; показники оцінки якості сервісних продуктів, існуючі потреби в сфері якості, процеси управління якістю, структурні підрозділи та посади, які задіяні в управлінні якістю, залучення персоналу, його підготовка та оцінка компетентності, планування витрат на виконання завдань щодо забезпечення якості та розподіл фінансових ресурсів за видами робіт і структурними підрозділами та ін. Вивчено найбільш значущі складові теорії і практики, які управління якістю включає в себе на сьогоднішній день.

Результати дослідження в подальшому можуть бути використані в управлінні якістю в операційній діяльності підприємств як транспортної, так й інших сервісних галузей економіки, що буде сприяти підвищенню їх економічної ефективності та конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** якість, сервісний продукт, операційна діяльність, управління якістю, транспортно-логістичне підприємство, вимоги споживачів.

**Вступ.** Транспорт є однією із базових галузей економіки будь-якої країни. У складних умовах воєнного стану, в яких функціонує сучасна економіка України, транспортній логістиці відводиться провідна роль. Від її виживання, успішного функціонування та розвитку залежить діяльність та ефективність більшості галузей народного господарства.

Для того, щоб країна, транспортна галузь та транспортно-логістичне підприємство могли виживати та ефективно конкурувати на відповідних ринках, у т.ч. і міжнародних, сервісні продукти повинні відповідати міжнародним стандартам якості та ціновим очікуванням споживачів [1]. Низький рівень якості продукції (залежно від виду продукту) може приводити до появи ризиків для життя і здоров'я споживачів, їх безпеки, що може спричинити втрату довіри споживачів, зниження ділової репутації транспортної організації, звуження частки ринку, претензіям, позовам, судовій відповідальності та ін. [2]. Продукція низької якості завдає шкоди не тільки рентабельності транспортно-логістичного фірми, але й національному платіжному балансу.

Одним із найважливіших аргументів у боротьбі за споживача в сервісній сфері є якість продуктів, що випускаються та реалізуються операційною системою. Це підтверджує той факт; що двома ключовими елементами кожного рішення при купівлі сервісної продукції є їх ціна та якість. Тому для досягнення підприємством стратегічних конкурентних переваг в сьгоднішніх складних умовах невизначеності і загроз, а також жорсткої конкуренції є орієнтація операційної діяльності, в першу чергу, на кінцевого споживача та його вимоги. Виробники транспортно-логістичної продукції несуть відповідальність перед споживачами за її якість [3].

Зосередження уваги на якості та її поліпшенні має бути частиною менеджменту кожного транспортно-логістичного підприємства.

Отже, в таких умовах особливої актуальності набуває дослідження проблеми щодо управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності підприємств з урахуванням особливостей транспортної галузі. В зв'язку з цим об'єктом дослідження даної статті є процес управління якістю сервісних продуктів транспортно-логістичних підприємств.

**Матеріали та методи.** В основу статті покладено діалектичний метод пізнання, системний підхід; абстрактно-логічний, статистичний; комплексний та ін. методи дослідження. Інформаційними джерелами є законодавчо-нормативна база, літературні джерела та інтернет-ресурси за темою дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукових праць щодо управління якістю транспортно-логістичного обслуговування зарубіжних авторів, серед яких: Бауерсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж., Окландер М.А. та ін. і вітчизняних науковців: Короленко Н. В., Кириченко І.О., Криворучко О. М., Крикавський Є.В., Кузьменко Н.М., Кучерук Г.Ю., Попова Н. В. та ін. показав, що недостатньо розроблені теоретичні та методичні аспекти управління якістю сервісних продуктів на транспортно-логістичних підприємствах.

**Мета роботи** - дослідження складових управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності підприємств з урахуванням особливостей транспортної логістики.

**Виклад основного матеріалу.** Еволюція поняття якості тісно пов'язана із розвитком як технологій виробництва, так і науки управління. На даний час існує безліч формулювань і тлумачень якості. Це підтверджує той факт, що навіть так звані "класики якості" по-різному визначають якість:

Ф. Кросбі- як відповідність встановленим вимогам; Е. Демінг – як передбачуваний ступінь однорідності і надійності при низьких витратах і відповідно до потреб ринку; Дж. Джуран - як придатність до вживання [4].

Крім того визначення якості може відрізнятися залежно від того, який суб'єкт визначає якість: замовник (клієнт) чи підприємство. Виробник, як правило, зосереджується на техніко-технологічних вимогах [5]. Тлумачення клієнтів щодо якості можуть бути неоднозначними, невизначеними, змінними та суб'єктивними. Тому легко зрозуміти, наскільки складним є однозначне тлумачення поняття «якість». І особливо це стосується сфери послуг, коли визначення якості суттєво залежить від клієнта і може відрізнятися залежно від його віку, статі, досвіду, рівня доходу, уподобань та ін.

Стосовно транспортної галузі якість має певну специфіку, обумовлену споживчим призначенням транспортно-логістичної продукції, матеріально-технічною базою і технологією, що використовуються, рівнем кваліфікації персоналу та ін.

У ДСТУ ISO 9000:2015 [6, с.2] наведено таке тлумачення якості: «Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника».

Отже, на сучасному рівні розвитку теорії управління «якість» доцільно розглядати як комплексне поняття, що включає в себе якість кінцевого сервісного продукту, якість операційних процесів, якість процесу управління, якість постачань та робіт, якість діяльності працівників та життя суспільства. Якість співвідноситься з уявленням про ступінь, в якій сервісна продукція задовольняє очікування та вимоги споживача.

З метою виживання та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності усі успішні компанії в світі (від великих до малих) в самих різних сферах бізнесу, в т.ч. і на транспорті, займаються питаннями управління якістю (quality management) [7].

Управління якістю – це комплексна, скоординована і взаємопов'язана діяльність з управління, яка знаходиться у веденні вищого керівництва і впливає на всі аспекти роботи компанії для забезпечення надійної і безперебійної роботи організації щодо постійного поліпшення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів. Вона стосується діяльності всіх категорій персоналу будь-якої організації і пов'язує в єдину систему всі види діяльності підприємства для того, щоб споживач був максимально задоволений отриманими продуктами, і щоб це задоволення зростало і гарантувало зміцнення конкурентних позицій організації на ринку.

Управління якістю є і філософією, і теорією, і практичними методами одночасно. На сучасному етапі має потужні напрацювання, найбільш важливі з яких наведені у табл.1.

Зважаючи на специфіку логістичної діяльності, можна до вищенаведеного переліку (табл.1) додати систему Supply Chain Management, яка спрямована на підвищення ефективності та оптимізацію логістичних процесів. Застосування цієї системи допоможе підвищити якість послуг та забезпечити їх відповідність стратегії компанії. Система Supply Chain Management (SCM) дозволяє компанії планувати, контролювати та оптимізувати логістичні процеси від постачальника до кінцевого споживача, що сприяє зменшенню витрат, підвищенню ефективності та забезпеченню високої якості послуг.

При впровадженні системи SCM може використовувати такі методи та інструменти, як прогнозування попиту, планування запасів, оптимізація маршрутів, використання сучасних інформаційних систем та технологій, таких як Internet of Things, Big Data та інші. Таким чином, компанія зможе підвищити рівень якості послуг, скоротити час доставки, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку логістики.

**Таблиця 1** — Складові теорії і практики управління якістю, які можуть бути застосовані на підприємствах транспортної галузі

**Table 1** — Components of theories and practices of quality management that can be applied at enterprises of the transport industry

Концепція, метод, практика	Сутність
Загальне управління якістю (TQM - Total Quality Management)	Базова концепція (є значною інновацією в операційному менеджменті), яка забезпечує перевагу її продуктів і послуг над аналогічними продуктами і послугами конкурентів за всіма показниками, що становлять інтерес для клієнтів [4, с.178]. Націлена на вирішення двох ґрунтовних операційних завдань, виконання яких можливо лише тоді, коли вся організація зорієнтована на їх досягнення (звідси і назва - загальне управління якістю): на проектування високоякісного продукту або послуги та забезпечення його виробництва. В основі TQM лежать концепції У. Е. Демінга, Дж. М. Джурана і Ф. Кросбі та ін.
Стандарти	-міжнародні стандарти сімейства ISO 9000 - описують мінімальну модель системи менеджменту якості, яка дозволяє реалізувати основні принципи TQM в практичній діяльності фокусується на регламентації діяльності, чіткій взаємодії співробітників і безперервному поліпшенні як окремих підсистем, так і організації в цілому: <a href="#">ISO 9000:2015</a> «Quality management systems.-Fundamentals and vocabulary» та ін.; - національні стандарти узгоджують визначення термінів, вимог, підходів до створення систем управління якістю в національному та міжнародному бізнес-середовищі: ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [6] та ін.; -міжнародні галузеві стандарти якості (на основі стандартів серії ISO 9000): ISO 14001 – Екологічний менеджмент – турбота про сьогодення і майбутнє середовища, що оточує людину та ін.; - європейські стандарти серії EN 29000 (аналогі стандартів серії ISO 9000), ISO 9003 і EN 45000 регламентують розробку систем якості, оцінювання відповідності, сертифікації систем якості та акредитації органів з сертифікації та ін.
Кайзен (kaizen)	Філософія і набір практик, що спрямовані на покращення якості та орієнтовані на здійснення постійних незначних поліпшень щодо підвищення якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Результат - через деякий час велика кількість незначних покращень призведе до суттєвого вдосконалення (закон діалектики переходу кількості в якість). Є системним підходом до поліпшення діяльності організації та одним із базових в системі TQM.
Розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment)	Один із ключових методів управління якістю, який вивчає потреби та побажання споживачів щодо якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту через залучення споживача до операційного процесу з метою отримання гарантованого кінцевого продукту, що відповідав би очікуванням споживачів [8]. Над розробкою нового продукту працюють багатофункціональні команди з виробництва, маркетингу, проектування та ін. Для систематизації інформації про вимоги споживачів використовується матриця «будинок якості» (House of Quality) або матриця планування продукту, яка дозволяє інтегрувати вимоги споживачів до рівня якості з параметрами продукту або процесу. Згідно до моделі QFD виділяють чотири етапи розгортання функцій якості: планування продукту, проектування продукту; проектування процесів, проектування виробництва.

«Шість сигм» (six sigma)	Концепція, яка фокусується на виявленні та усуненні причин помилок або дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача. [9] і базується на класичній схемі безперервного вдосконалення на основі застосування циклу Шухарта – Демінга PDCA. Суть концепції полягає у зниженні варіабельності процесів і стабілізації характеристик продукції, тобто поліпшення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів і статистичних відхилень в операційній діяльності. Передбачає створення спеціальних робочих груп на підприємстві, що здійснюють проекти щодо усунення проблем і вдосконалення процесів.
Ощадливе виробництво (lean manufacturing, lean production)	Lean - це постійне удосконалення операційної діяльності як з точки зору компанії, так і з точки зору клієнта у напрямку зменшення витрат і підвищення її ефективності. Для досягнення максимальної операційної ефективності необхідно удосконалювати всі процеси: кожний працівник на своєму робочому місці повинен свідомо та ефективно виконувати раціональні операції з позиції цінності для клієнта. В основі концепції бережливого виробництва лежить принцип, за яким витрачання ресурсів організації повинно бути направлено тільки на створення цінності для кінцевого споживача. Будь-яке споживання ресурсів, яке не збільшує цінність, має бути скорочене.
Lean Six Sigma (LSS)	Інтегрована концепція, яка об'єднує концепцію ощадливого виробництва (Lean), основою якого є скорочення непродуктивних витрат і прискорення процесів, і концепцію «Шість сигм» (Six Sigma), основою якої є поліпшення якості та підвищення задоволеності клієнтів націлену на основі зниження варіабельності процесів і стабілізації характеристик продукції.
Кращі практики (best practice)	Набір методів і технік, який узагальнюється у вигляді збірок або стандартів, у них систематизується результати та досвід кращих в галузі компаній щодо формування якості
Зовнішній бенчмаркінг (external benchmarking)	Метод спрямований на поліпшення бізнесу або продукту на основі порівняння та аналізу різних бізнес-процесів фахівцями компанії з аналогічними процесами конкурентів у відповідній галузі, а також передових компаній інших галузей, після якого покращення, що підходять для даного бізнесу, впроваджуються. Головною особливістю бенчмаркінгу як підходу, є адаптація принципів, які використовуються в більш успішних компаніях після ретельного моніторингу та аналізу операційних процесів компанії, в яку вони впроваджуються.

Це далеко не весь перелік концепцій, методик і практик, які розроблені та застосовуються у сфері управління якістю.

У сучасних умовах з метою впровадження та (або) удосконалення менеджменту якості українськими підприємствами доцільно використовувати комплекс вищеперахованих методик, проте необхідним є їх коригування з урахуванням державної політики та національних стандартів з питань якості.

Управління якістю - це процес, який зосереджений безпосередньо не тільки на якості продукції, але й засобах його досягнення [10].

Під поняттям об'єкти управління якістю в сфері обслуговування розглядають сервісні продукти, процеси формування якості, систему управління і організацію в цілому.

Зазвичай транспортно-логістичні компанії розглядають забезпечення якості, як одне із основних завдань операційної діяльності [11; 12]. Основні складові процесу управління якістю сервісних продуктів та їх взаємозв'язок представлені на рис.1.

Основою вирішення будь-яких питань в управлінні якістю є інформація, яка коректно та своєчасно зібрана, згрупована, репрезентована й проаналізована (блок 1). На основі проведених

маркетингових досліджень, прогнозу ринкових тенденцій, виявлених можливостей та потреб транспортно-логістичного підприємства формуються цілі в області якості за об'єктами (блок 2).

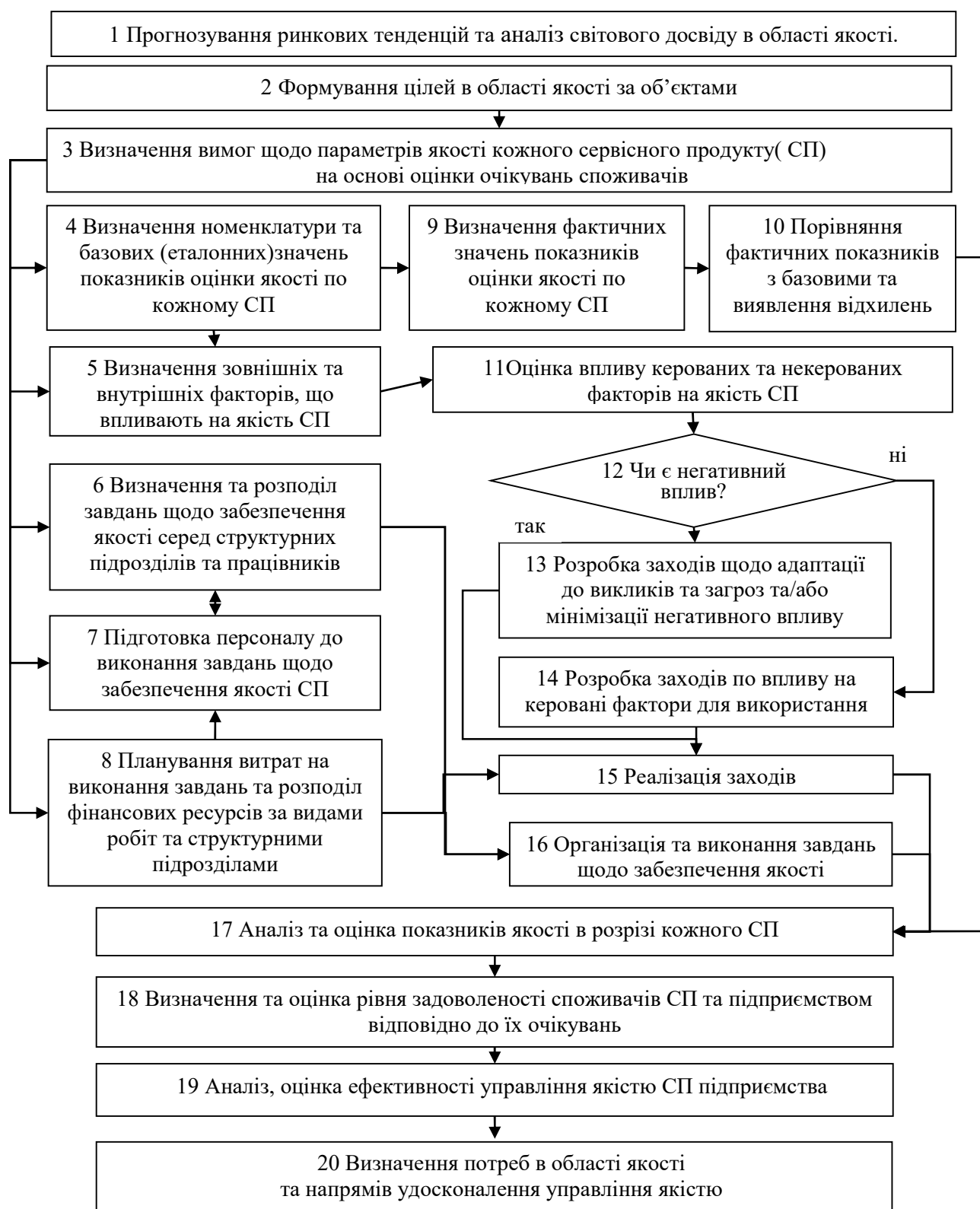
Як показали дослідження, прогресивні транспортно-логістичні компанії, які постійно прагнуть до покращення якості своїх послуг та задоволення потреб клієнтів, з метою забезпечення найвищого рівня якості своїх сервісних продуктів у процесі операційної діяльності формують низку різноманітних та комплексних потреб:

- розробка і впровадження нової або удосконалення існуючої системи управління якістю, яка включає процеси планування, контролю, оцінки та покращення якості послуг відповідно до вимог клієнтів та стандартів якості;
- постійний моніторинг та покращенні якості існуючих та розроблення нових сервісних продуктів відповідно до вимог компанії;
- постійне навчання та підвищенні кваліфікації, мотивації співробітників в сфері управління якістю та транспортної логістики;
- розробка та впровадження системи моніторингу показників якості послуг, що дозволить вчасно виявляти та виправляти недоліки в роботі компанії та підвищувати рівень задоволеність клієнтів згідно їх вимог;
- впровадження і розвиток новітніх технологій та інновацій при розробці нових сервісних продуктів, в транспортно-логістичних процесах, процесах ТО і Р та ін., що дозволить зменшити витрати та підвищити ефективність роботи компанії;
- удосконалення інформаційного обміну між структурними підрозділами, рівнями управління та працівниками;
- забезпечення безпеки перевезень вантажів та персоналу та ін.

Реалізація цих потреб є важливою для забезпечення конкурентоспроможності компанії та задоволеності потреб клієнтів.

Основними об'єктами управління якістю (блок 2) в транспортно-логістичних організаціях є:

- сервісні продукти: перевезення вантажів, оренда автотранспорту, складування продукції, її зберігання та інше;
- операційні процеси, а саме: оформлення замовлення, вантажоперевезення (доставка вантажу), планування маршрутів, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, забезпечення паливо-мастильними матеріалами та інші;
- інфраструктура, що включає всі ресурси, необхідні для забезпечення якісної роботи транспортної компанії: гаражі, сервісні центри, приміщення для технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, мийки, складські приміщення, рухомий склад, техніка, обладнання, приміщення, інформаційні технології та інше;
- персонал: водії, механіки та інші співробітники, які працюють у компанії, які повинні бути належним чином підготовлені, тобто мати необхідні знання та навички для забезпечення безпеки та якості обслуговування;
- система управління якістю (quality management system), як складова частина загальної системи управління транспортно-логістичним підприємством, яка повинна забезпечити стабільну якість сервісної продукції та задоволеність клієнтів та ін.;
- процеси управління якістю що включають в себе чотири основні складові: планування якості (quality planning), забезпечення якості (quality assurance), контроль якості (quality control), підвищення якості (quality improvement), які повинні бути направлені на формування високої якості сервісних продуктів та ін.



**Рисунок 1** — Складові управління якістю та їх взаємозв'язок  
**Figure 1** – Components of quality management and their relationship

Базою управління якістю в операційній діяльності є формування вимог щодо параметрів якості у розрізі кожного сервісного продукту (блок 3), який створює операційна система. Ці параметри визначаються за допомогою опитувань клієнтів або інших методів збору даних в ході маркетингових досліджень.

Далі на їх основі формується номенклатура показників оцінки якості по кожному сервісному продукту (СП) та визначаються їх базові (планові) чи еталонні значення (блок 4).

На відміну від виробничої сфери, показники якості послуг мають певні характерні відмінності. Для оцінки рівня якості в сервісній сфері можуть бути застосовані різноманітні абсолютні та відносні показники:

– індекс задоволеності клієнтів або індекс лояльності (CSI – Customer Satisfaction Index) – оцінка рівня задоволеності клієнтів сервісними продуктами компанії після взаємодії з нею, тобто результат клієнтського досвіду. Це загальний показник (оцінює якість продукту, обслуговування і наданої пропозиції), що дозволяє компанії визначити, наскільки її послуги відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Як відомо, успішність організацій, орієнтованих на бізнес, а відповідно, і їх фінансові результати, в першу чергу, залежать, від того, наскільки компанії вдасться задовольнити очікування своїх клієнтів. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, як ефективно вона взаємодіє зі своїми клієнтами і надає їм підтримку та які аспекти роботи організації потребують покращення для забезпечення задоволеності та лояльності клієнтів та ін.;

– індекс якості обслуговування (SQI - Service Quality Index) – кількісно вимірює якість послуг, які надає компанія і відображає співвідношення сприйнятої та очікуваної якості послуги. Розрахунок показника проводиться на основі результатів анкетування споживачів послуги. При цьому використовуються дві анкети – для виміру очікувань споживача та його сприйняття якості отриманої послуги [13]. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, наскільки її послуги відповідають вимогам якості;

– оцінка рівня взаємодії (CES - Customer Effort Score) – конкретний показник, який фактично оцінює доступність, тобто можливість для клієнтів без додаткових проблем скористатися запропонованою йому фірмою послугою, швидкість, якість взаємодії із сервісним підприємством. Це особливо важливо для операційних систем із високим ступенем контакту зі споживачами, так як це безпосередньо впливає на повторювання їх взаємодії з цією організацією та кількість клієнтів, в т.ч. і постійних;

– індекс конкурентної якості (CQI - Competitive-Quality-Index) - показник ефективності цієї організації у порівнянні із конкурентами. Вимірюється середнє значення основних конкурентів і на основі цього визначається, який рівень займає досліджувана організація: вище або нижче за конкурентів;

– індекс задоволеності співробітників (ESI - employee satisfaction index) – вимірює, наскільки задоволені співробітники компанії своєю роботою та умовами праці. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, які аспекти її роботи потребують покращення для забезпечення задоволеності та продуктивності співробітників, адже якщо працівники не задоволені роботою чи компанією їх зусилля на забезпечення якості послуг будуть мінімальні;

– індекс досконалості процесів (PEI) вимірює тривалість та ефективність різних операцій компанії, які відповідають за якість надання послуг. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, наскільки її процеси ефективні та які аспекти їх роботи потребують покращення та ін.



Крім вищенаведених для транспортно-логістичних підприємств можуть бути застосовані специфічні показники якості:

- якість матеріально-технічних елементів (рухомого складу, паливо-мастильних матеріалів та ін.), що використовуються при наданні послуг;
- надійність послуг, в т.ч. дотримання термінів доставки вантажів, тобто час від одержання замовлення до доставки;
- повнота надання послуг, тобто надання клієнту послуги в повному обсязі;
- ступінь доступності в операційній системі при виконанні замовлення;
- стабільність постачання;
- гнучкість постачання - в залежності від індивідуальних вимог клієнтів;
- повнота і зручність розміщення і підтвердження замовлення;
- ефективність технології вантажообробки на складах;
- якість упакування і виконання пакетних і контейнерних перевезень;
- регулярність інформування про хід транспортно-логістичного обслуговування;
- кількість позитивних (негативних) відгуків щодо якості сервісних продуктів у соціальних мережах;
- рівень комунікабельності – можливість здійснення простих і оперативних інформаційних і матеріальних обмінів;
- рівень обслуговування (соціально-психологічний показник) – визначає ввічливість по відношенню до клієнта, його комфортність, гнучкість і ступінь відповідності оперативним запитам і побажанням клієнтів;
- безпека – гарантія того, що запропонована послуга не заподіє шкоди життю і здоров'ю людей, персоналу та буде безпечна для навколишнього середовища;
- можливість вибору певного транспортного засобу для перевезення вантажів (наприклад, рефрижератор, ізотерм та ін.), способу доставки та дотриманням вимог щодо упаковки вантажів на етапі доставки;
- зберігання та транспортування вантажів з дотриманням норм щодо товарного сусідства.
- кількість втрат та пошкоджень вантажів під час транспортування, що є важливим для визначення ефективності безпекових процесів та захисту товарів під час транспортування та ін.

На основі вищенаведених показників кожне транспортно-логістичне підприємство та згідно вимог клієнтів (блок 3) формує по кожному сервісному продукту таку номенклатуру показників оцінки якості, яка буде враховувати операційні конкурентні пріоритети і виражену компетентність [14]. Потім за обраними показниками по кожному сервісному продукту на основі моніторингу визначаються їх фактичні значення за конкретний період (місяць, квартал, рік або ін.) (блок 9), які у подальшому порівнюються з базовими або еталонними і виявляються відхилення (блок 10). Результати відхилень є базою для аналізу (блок 17) і подальшої роботи щодо удосконалення якості сервісних продуктів (блоки 18-20).

Крім того важливою складовою управління якістю є визначення чинників, які суттєво впливають на якість сервісних продуктів. Вони можуть бути як зовнішні, так і внутрішні; як керовані так і некеровані, як об'єктивні, так і суб'єктивні тощо.

На процес забезпечення якості сервісної продукції в транспортно-логістичних організаціях впливає низка факторів:

– технічні фактори: технічний стан транспортних засобів та обладнання; рівень прогресивності транспортних засобів та обладнання; технологія транспортно-логістичного обслуговування, технічний рівень інфраструктури, рівень технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів; рівень матеріально-технічного забезпечення транспортно-логістичних послуг та ін.;

– організаційні фактори: форми і способи транспортування та зберігання вантажів, розподіл праці, рівень організації операційних процесів; ефективність логістичної мережі, раціональність місця розташування підприємства; терміни виконання послуг, комплексність отримання послуг, новітні форми обслуговування клієнтів; рівень стандартизації послуг; рівень безпеки транспортно-логістичних послуг, організація клієнтської підтримки та взаємодії з клієнтами, впровадження інновацій, кооперація з партнерами та ін.;

– економічні фактори: ціни і собівартість транспортно-логістичних продуктів, рівень та системи заробітної плати працівників, рівень витрат на обслуговування і ремонт транспортної та складської інфраструктури, ступінь підвищення продуктивності праці та ін.;

– суб'єктивні фактори: професійна підготовка робітників, його компетентність, кваліфікація, навички, досвід роботи, їх задоволеність роботою, організаційна культура та культура організації праці та обслуговування, урахування індивідуальних вимог замовників та ін.

Тому у наступних блоках 5, 11-15 організовується робота по виявленню таких суттєвих факторів (блок 5), поділу їх на керовані та некеровані, а також проведення аналізу та оцінки (блок 11). Окремо для виявлених чинників, що негативно впливають на якість сервісних продуктів (блок 12), відділом якості (або менеджером з якості) розробляються заходи щодо усунення (або мінімізації) наслідків їх дії (блок 13). В умовах ризиків і загроз, в яких сьогодні працюють українські транспортно-логістичні компанії ця робота є надзвичайно важливою і першочерговою. Для керованих факторів у разі їх позитивного впливу на якість сервісних продуктів теж відділом якості (або менеджером з якості) розробляються заходи щодо використання операційних можливостей суб'єкта господарювання для покращення якості (блок 14). У блоці 15 організовується виконання цих заходів з урахуванням результатів роботи в блоках 6-8. Як правило, транспортно-логістичні підприємства постійно проводять низку заходів щодо ліквідації будь-яких відхилень від відповідності найвищим стандартам якості в кожному із видів діяльності по кожному сервісному продукту.

З точки зору вимог загального менеджменту якості (TQM) [6] до роботи щодо забезпечення якості повинні бути залучені усі працівники організації (звідси і назва загальний). Згідно цих вимог блок 6 – це відображення таких функцій управління якістю як планування та організування: визначаються завдання, які необхідно виконати для забезпечення якості, а потім розподіляються між усіма структурними підрозділами та працівників. Це дуже складна та кропітка робота.

Тому забезпечення якості повинно бути вбудоване у кожний операційний процес. Управління якістю у провідних транспортно-логістичних компаніях охоплює різні структурні підрозділи та посади. До таких основних підрозділів, які є характерними для транспортної логістики, відносяться:

– відділ якості (відділ контролю якості), який відповідальний за розробку та впровадження системи управління якістю в організації, в т.ч. визначає та аналізує статистичні дані, проводить моніторинг та аналізує якість сервісних продуктів, виконує внутрішній аудит, контролює операційні процеси щодо забезпечення якості сервісної продукції, визначає потреби у покращенні якості, розробляє та впроваджує заходи щодо покращення якості продукту та ін.;

– відділ логістики - забезпечує ефективне планування та управління логістичними процесами, що включає в себе планування маршрутів, вибір транспортних засобів, забезпечення потрібних

ресурсів та ін. з урахуванням вимог клієнтів щодо якості;

– відділ безпеки - відповідає за забезпечення безпеки вантажів та водіїв під час перевезення, контролює виконання вимог щодо безпеки відповідно законодавству, нормативним документам та клієнтів;

– відділ митного оформлення –забезпечує відповідність митних процедур та вимог, які стосуються митного оформлення товарів відповідно до вимог митних органів та сприяє оперативному виконанню та удосконаленню митних процедур з урахуванням потреб споживачів;

– відділ складської логістики –забезпечує зберігання та розподіл вантажів на складах компанії. Він контролює процеси зберігання та відвантаження вантажів, сприяє оптимізації простору на складах та забезпечує безпеку вантажів, у т.ч. згідно вимог клієнтів;

– відділ міжнародних перевезень (для суб'єктів, що здійснюють зовнішньо-економічну діяльність) – забезпечує організацію міжнародних перевезень вантажів, визначає оптимальні маршрути, забезпечує та контролює дотримання умов доставки та транспортної безпеки згідно договорів та ін.;

– відділ доставки - забезпечує організацію доставки вантажів до клієнтів. Він контролює процеси доставки, забезпечує виконання умов доставки, надає клієнтам інформацію про стан їх вантажу та ін.;

– відділ зв'язків з клієнтами - забезпечує ефективні комунікації з клієнтами та вирішення їх запитів та проблем, надає їм необхідну інформацію про послуги компанії, сприяє збільшенню рівня задоволеності клієнтів та ін.;

– відділ технічного обслуговування - відповідає за належний технічний стан транспортних засобів та їх обслуговування, контроль за технічними параметрами та обладнанням на транспорті.

– відділ з продажу та маркетингу - забезпечує просування послуг компанії на ринку, залучення нових клієнтів, аналізує та вдосконалює стратегії продажі, проводить маркетингові дослідження, включаючи визначення вимог споживачів та ін.;

– відділ кадрів - забезпечує підбір та навчання персоналу, контроль за виконанням вимог до кваліфікації, оцінку роботи співробітників та розробку програм навчання та ін. щодо забезпечення якості.

– керівництво компанії - відповідає за загальний стан управління якістю в організації, забезпечення його ресурсами та підтримку реалізації загальної та операційної стратегії підприємства, адже управління якістю є однією з ключових функцій керівництва будь-якого сучасного суб'єкта господарювання та ін.

Усі ці підрозділи співпрацюють між собою та з іншими підрозділами компанії для забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб клієнтів. В цілому, успішна реалізація управління якістю в транспортно-логістичній компанії залежить від комплексного підходу та взаємодії різних підрозділів та посад, які беруть участь в цьому процесі.

Для цього кожний працівник організації повинен приймати особисту участь у процесі забезпечення якості транспортно-логістичних процесів і усвідомлювати відповідальність за виконання своїх функцій на своєму робочому місці згідно вимог компанії щодо якості.

Для того, щоб розроблені завдання були реалізовані згідно вимог організації необхідна ї належна підготовка персоналу, якій в управлінні якістю відводиться провідна роль. Ця робота різнопланова і включає (блок 7): проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу щодо цілей в області якості (блок 2); організація систематичних навчань та регулярних тренінгів для підвищення

кваліфікації, розробка особистих цілей та індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника для підвищення рівня їхньої компетентності щодо якості виконання операцій; розробка ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації за результати щодо забезпечення якості сервісних продуктів та ін.

Також у транспортно-логістичних компаніях важлива роль повинна приділятися підбору нового персоналу з метою залучення професіоналів у галузі логістики та транспортних послуг. Для цього повинні бути належним чином проведені тестування, співбесіди, інші методи оцінки кваліфікації та досвіду кандидатів щодо їх спроможності якісно виконувати роботу на своїх робочих місцях відповідно вимог компанії.

Так як компетентний персонал є ключовою складовою для забезпечення високої якості послуг, транспортно-логістична компанія повинна не тільки формувати належний рівень компетентності своїх співробітників, а й проводити його оцінку. Це дозволяє виявити слабкі місця у підготовці персоналу та розробити план дій для поліпшення роботи щодо забезпечення високої якості продукції (послуг).

Оцінка рівня компетентності персоналу може проводитись з використанням різних методів, наприклад:

- тестування, яке забезпечує оцінку рівня знань та навичок персоналу з певної галузі. Можливо проведення тестування з питань техніки безпеки, знань про сервісний продукт, навичок щодо обслуговування клієнтів тощо;

- аудит робочих місць, який дозволяє оцінити ефективність роботи персоналу на робочих місцях та дотримання ними встановлених процедур та стандартів якості;

- зворотній зв'язок, що використовується для оцінки роботи працівника керівництвом, колегами та клієнтами і дозволяє сформувати повну картину роботи конкретного працівника, виявити його сильні та слабкі сторони;

- експертна оцінка, яка використовується для оцінки рівня компетентності персоналу експертами певної галузі, які можуть бути як співробітниками підприємства, так і зовнішніми залученими консультантами та ін.

Як відомо, для реалізації завдань та заходів необхідні фінансові ресурси. Тому у блоці 8 плануються витрати на забезпечення якості, а саме: витрати на підготовку персоналу (блок 7); на опитування клієнтів та необхідні маркетингові дослідження (блок 1), визначення показників оцінки якості (блоки 4,9,10,17), аналізу факторів (блоки 5,11-15), проведення інших досліджень та різної аналітичної роботи, затрати на урегулювання скарг, на інформаційне та документальне забезпечення, непередбачені втрати при транспортуванні та ін. У цьому ж блоці фінансові ресурси розподіляються за видами робіт та структурними підрозділами.

У блоках 15,16 відповідно впроваджуються розроблені заходи та виконуються заплановані завдання, закріплені за відповідними виконавцями.

Після аналізу та оцінки показників якості в розрізі кожного сервісного продукту, в т.ч. щодо рівня задоволеності споживачів та їх очікувань (блоки 18,19), проводиться аналіз та оцінка ефективності управління якістю усього підприємства. На основі цього аналізу виявляються «вузькі» місця та визначаються напрями удосконалення управління якістю, а також потреби транспортно-логістичного підприємства щодо забезпечення якості сервісних продуктів відповідно до вимог ринку та компанії. Робота по удосконаленню якістю повинна проводитися постійно, інакше підприємство не зможе вижити на ринку транспортно-логістичних продуктів в умовах постійно зростаючої та жорсткої конкуренції.

Отже управління якістю насамперед – це процес прийняття таких рішень, реалізація яких забезпечить ефективне функціонування і розвиток транспортно-логістичного підприємства в майбутньому. Відповідальність за наявність та ефективність управління якістю лежить на вищому керівництві транспортно-логістичної компанії.

Ключові вигоди, які можна отримати від впровадження та/або удосконалення управління якістю в транспортно-логістичному підприємстві різноманітні (складено на основі [6, с.3]):

- ресурси підприємства сконцентровані на задоволенні потреб і очікувань споживачів;
- поліпшення якості сервісних продуктів та їх безпеки ДСТУ;
- підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичної продукції та фірми на ринку;
- збільшення прибутковості та рентабельності підприємства;
- розширення бази лояльних замовників та кола постійних клієнтів і відповідно розширення ринку збуту;
- конкурентні переваги при участі в тендерах;
- підвищення ефективності операційних процесів;
- зростання капіталізації та інвестиційної привабливості організації;
- удосконалення управління: оптимізація в системі управління; підвищення керованості та прозорості організації;
- покращення ділової репутації підприємства;
- можливість виходу на закордонні ринки, участі у міжнародних проектах і співпраці з найбільшими вітчизняними та закордонними фірмами;
- безперервне поліпшення діяльності компанії;
- можливість залучення іноземних інвесторів та ін.

**Висновки.** Отже, управління якістю – це підсистема менеджменту транспортно-логістичного підприємства, яка координує процеси планування, забезпечення, контролю якості сервісної продукції. Основне її призначення - домогтися безперервного покращення якості сервісних продуктів для формування довгострокової конкурентоспроможності, в т. ч. і за рахунок ефективних операційних процесів.

У даний час відбувається формування нових концепцій і методів з управління якістю. Та й саме поняття «якість» стає все більш і більш багатогранним. Українським транспортно-логістичним підприємствам варто скористатися досвідом світового менеджменту для вирішення проблеми формування якості сервісної продукції в операційній діяльності.

Результати дослідження в подальшому можуть бути використані в управлінні якістю в операційній діяльності як підприємств транспорту, так і інших суб'єктів господарювання різних видів діяльності, що буде сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності та економічної ефективності в ринкових умовах.

### Перелік посилань

1. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>.

2. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <http://www.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
3. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія / За заг. ред. проф. Ложачевської О.М. Київ : ФОП Маслаков, 2018. С. 83-104.
4. Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R. Operations Management for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001. 763 p.
5. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., доп. Київ: Знання, 2007. 471 с.
6. Stevenson W. Operations Management. 14th Ed. New York: McGraw Hill Education, 2020. 928с.
7. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2005, IDT). Національний стандарт України. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45с.
8. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ "Технодрук", 2017. 174 с.
9. [Карпюк О. А.](#) Методика застосування концепції "шість сигм" в системі управління якістю на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 4(1). С. 22-27.
10. Олійник Є. О., Олійник А. С., Пилипченко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86. DOI:[10.32702/2306-6792.2019.23.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79)
11. Криворучко О. М., Попова Н. В. Оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 91-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2018\\_31\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_8).
12. Овчаренко, А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр.* Харків, 2020. Вип. 35. С. 160–176. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/2936>
13. Parasuraman A., Zeithaml B., Berry L.. SERQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Spring, 1988. P. 12—40.
14. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал*. Київ: НТУ, 2022. Вип. 4 (54). С.200-209. DOI:10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209.

#### QUALITY MANAGEMENT OF SERVICE PRODUCTS IN OPERATIONAL ACTIVITIES TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES

**Larisa Snizhko**, Ph.D. (Candidate of Economics Sciences), Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, e-mail: [larasn14@gmail.com](mailto:larasn14@gmail.com), тел.+380442808438, <https://orcid.org/0000-0002-8623-7185>

**Summary.** The article is dedicated to the study of quality management features in transport and logistics enterprises in Ukraine.

The research object is the process of quality management of service products in transport and logistics enterprises. In order for Ukraine's transport industry and transport logistics enterprises to survive, effectively compete, and thrive in the global, European, and national markets in conditions of wartime and in the post-war period, their service products must meet international quality standards and customer expectations. The

quality of service products produced and delivered by the operational system is one of the most important arguments in the fight for customers.

The article comprehensively examines the theoretical and practical aspects of quality management as one of the main means of ensuring the competitiveness of service sector enterprises. It describes the main components of quality management, taking into account the specific features of the operational activities of transport and logistics enterprises: quality management objects, quality goals, factors influencing the quality of the process of providing transport and logistics services, quality assessment indicators for service products, existing quality needs, quality management processes, structural subdivisions and positions involved in quality management, recruitment of personnel, their training and assessment of competence; planning of costs for the performance of quality assurance tasks and distribution of financial resources by types of work and structural subdivisions, etc. The most significant components of quality management theory and practice that are currently included in quality management are studied.

The research results can be further used in quality management in the operational activities of enterprises in both the transport sector and other service sectors of the economy, contributing to the improvement of their economic efficiency and competitiveness.

**Keywords:** quality, service product, operational activity, quality management, transport and logistics enterprise, consumer requirements.

### References

1. Kontsepsiia derzhavnoi polityky u sferi upravlinnia yakistiu produktsii (tovariv, robit, posluh). Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 serpnia 2002 r. [The concept of state policy in the field of product quality management (goods, works, services): order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from August 17, 2002] (2002, August 17). (n.d.). zakon.rada.gov.ua. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>. [in Ukrainian].
2. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst prav spozhyvachiv». [The Law of Ukraine «On the protection of consumer rights»]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. URL: <http://www.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> [in Ukrainian].
3. Lozhachevska, O.M. (Eds.). (2018). Tendentsii rozvytku teorii i praktyky upravlinnia orhanizatsiiamy [Trends in the development of theory and practice of organization management]. (pp. 83-104). Kyiv : FOP Maslakov. [in Ukrainian].
4. Chase, R.B., Aquilano. N.J.& Jacobs. F.R. (2001). Operations Management for Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill Irwin.
5. Shapoval, M.I. (2007). Menedzhment yakosti [Quality Management]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. ~~Stevenson, W. (2020). Operations Management. 14th Ed. New York: McGraw Hill Education.~~
7. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. Natsionalnyi standart Ukrainy. [Quality Management Systems. Basic provisions and glossary of terms. National standard of Ukraine]. (2016). DSTU ISO 9000:2015 (ISO 9000:2005, IDT). Kyiv: DP «UkrNDNTs» [in Ukrainian].
8. Bezrodna, S.M. (2017). Upravlinnia yakistiu [Quality Management]. Chernivtsi: PVKF "Tekhnodruk [in Ukrainian].
9. Karpiuk, O. A. (2014). Metodyka zastosuvannia kontseptsii "shist syhm" v systemi upravlinnia yakistiu na pidpriemstvi. [The method of applying the "six sigma" concept in the quality management system

at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky - Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. Vol. 4(1). pp. 22-27[in Ukrainian].

10. Oliinyk, Ye. O., Oliinyk, A. S., Pylypchenko, O. H. & Puhin, O. S. Upravlinnia yakistiu produktsii: sutnist, pryntsypy, osnovni pidkhody [Product quality management: essence, principles, main approaches]. *Ahrosvit - Agroworld*. Vol. 4(1). pp. 22-27. DOI:[10.32702/2306-6792.2019.23.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79) [in Ukrainian].

11. Kryvoruchko, O.N.& Popova, N.V. (2018) Otsiniuvannia yakosti transportnog-lohistychnogo obsluhovuvannia spoxhyvachiv [Evaluation of the quality of transport and logistics services to consumers] *Ekonomika transportnogo kpmpleksu. - Economic of the transport complex*. Vol.31. pp. 91-109 [in Ukrainian].

12. Ovcharenko, A. H. Otsiniuvannia yakosti lohistychnoho obsluhovuvannia spozhyvachiv. *Ekonomika transp. kompleksu* : [Evaluation of the quality of logistics service for consumers]. *Ekonomika transp. kompleksu - Economy of transp. of the complex*. Vol.35. pp. 160–176. [in Ukrainian].

13.Parasuraman A., Zeithaml B. & Berry L. SERQVAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Spring 1988. pp. 12—40.

14.Snizhko, L.L. & Vysochylo, O.M. (2022) Osoblyvosti rozroblennia operatsiinoi stratehii transportnykh pidpriemstv z urakhuvanniam zhyttievoho tsykladu servisnoho produktu. [Peculiarities of the development of the operations strategy of transport enterprises taking into account the life cycle of the service product]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. *Naukovyi zhurnal. - Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific and Technical Collection*. Kyiv: National Transport University. Vol. 4 (54), pp. 200-209. DOI:10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209 [in Ukrainian].

*Дата надходження до редакції 16.10.2023.*