Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра автоматизації, метрології та енергоефективних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення механізму ефективного впровадження системи управління якістю підприємства»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент 2 курсу, групи ДІВс24мг
спеціальності: 175 Інформаційно-вимірювальні технології
_____/_Сергій ГУДІН_____
(підпис) (ім'я та прізвище)
Керівник _____/_Світлана АРТЮХ___
(підпис) (ім'я та прізвище)
Рецензент _____/_Тетяна ГОНТАР____
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____/_Геннадій КАНЮК_
(підпис) (ім'я та прізвище)
Нормоконтроль_____/__Євгеній КЛЮЧКА____
(підпис) (ім'я та прізвище)
Секретар ЕК _____/__Євгеній КЛЮЧКА_____
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Факультет/ННІ Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра Автоматизації, метрології та енергоефективних технологій
Спеціальність 175 Інформаційно-вимірювальні технології
Освітня програма Якість, стандартизація та сертифікація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
(підпис)

д.т.н., проф. Геннадій КАНЮК
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

«___»_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістерського рівня вищої освіти

студенту (ці)_____Сергію ГУДІНУ_____
(ім'я, прізвище)

1. Тема роботи «Удосконалення механізму ефективного впровадження системи управління якістю підприємства»

затверджена наказом по академії _____від "___" _____ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи "___" _____ _____2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Система управління якості підприємства, дані стосовно діяльності автотранспортного підприємства, документація системи управління якістю автотранспортного підприємства, стандарти ISO 9001.

4. Зміст роботи (перелік питань, що їх належить розробити). Дослідити сутність і характеристику управління якістю. Зробити аналіз ключових аспектів управління якістю в секторі автотранспортних послуг. Дослідити якість і конкурентоспроможність послуг автотранспортного підприємства. Розробити рекомендації з удосконалення системи управління якістю підприємства та підвищення якості послуг підприємства. Розробити основні напрямки покращення системи управління якістю послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): презентація результатів дослідження виконана у Microsoft PowerPoint.
6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	

7. Дата видачі завдання "_____"_____2025 р.

Керівник _____ Світлана АРТЮХ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання _____ Сергій ГУДІН
(підпис) (ім'я, прізвище)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Аналіз літературних джерел за обраною темою дослідження, формулювання завдань та плану	Жовтень	Виконано
2	Огляд нормативної документації з системи управління підприємства	Жовтень	Виконано
3	Розробка критеріїв для оцінки системи управління якістю підприємства	Жовтень	Виконано
4	Рекомендації щодо удосконалення механізму для системи управління підприємства	Листопад	Виконано
5	Удосконалення СУЯ підприємства	Листопад	Виконано
6	Висновки і оформлення кваліфікаційної роботи	Листопад	Виконано

Студент _____ Сергій ГУДІН
(підпис) (ім'я, прізвище)

Нормоконтроль _____ Євгеній КЛЮЧКА
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Мета дослідження у кваліфікаційній роботі - розробити та обґрунтувати комплекс заходів і методичних підходів для підвищення ефективності впровадження системи управління якістю на підприємстві з урахуванням специфіки виробничих процесів і вимог стандартів.

Об'єкт дослідження: процес впровадження системи управління якістю в діяльності підприємства.

Предмет: організаційно-методичні, техніко-економічні складові механізму впровадження системи управління якістю, їх взаємодія та вплив на показники якості.

У роботі досліджено теоретичні засади формування та розвитку систем управління якістю відповідно до принципів загального управління якістю (TQM) та вимог міжнародного стандарту ISO 9001.

Проведено аналіз діяльності підприємства та оцінено стан функціонування системи управління якістю. За результатами дослідження виявлено основні проблеми та недоліки в організації процесу впровадження системи управління якістю. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізму управління якістю шляхом застосування процесного підходу, цифровізації управлінських процедур, підвищення компетентності персоналу, удосконалення системи моніторингу показників якості та посилення орієнтації на потреби споживачів.

У роботі запропоновано комплекс організаційних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи управління якістю підприємства. Розроблено механізм удосконалення процесів планування, контролю та оцінювання результативності системи якості, що забезпечує своєчасне виявлення невідповідностей та реалізацію заходів щодо постійного поліпшення діяльності підприємства.

Ключові слова: система управління якістю, менеджмент якості, ISO 9001, ефективність управління, впровадження системи якості, внутрішній аудит, постійне поліпшення, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

The objective of this research in the thesis is to develop and justify a set of measures and methodological approaches to improve the effectiveness of implementing a quality management system at an enterprise, taking into account the specifics of production processes and the requirements of standards.

Research object: the process of implementing a quality management system in the enterprise's operations.

Research subject: the organizational-methodological and technical-economic components of the mechanism for implementing a quality management system, their interaction, and their impact on quality indicators.

This paper examines the theoretical foundations for the formation and development of quality management systems in accordance with the principles of Total Quality Management (TQM) and the requirements of the international standard ISO 9001.

An analysis of the enterprise's operations was conducted, and the effectiveness of the quality management system was evaluated. The results of the study identified the main problems and shortcomings in the organization of the process of implementing the quality management system. The paper justifies the need to improve the quality management mechanism by applying a process-based approach, digitizing management procedures, enhancing staff competence, improving the system for monitoring quality indicators, and strengthening the focus on customer needs.

This paper examines the theoretical foundations for the formation and development of quality management systems in accordance with the principles of Total Quality Management (TQM) and the requirements of the international standard ISO 9001.

An analysis of the enterprise's operations was conducted, and the effectiveness of the quality management system was evaluated. The results of the study identified the main problems and shortcomings in the organization of the process of implementing the quality management system. The paper justifies the need to improve the quality management mechanism by applying a process-based approach, digitizing management

procedures, enhancing staff competence, improving the system for monitoring quality indicators, and strengthening the focus on customer needs.

This paper proposes a set of organizational and managerial measures aimed at improving the effectiveness of an enterprise's quality management system. A mechanism has been developed to improve the processes of planning, monitoring, and evaluating the performance of the quality system, ensuring the timely identification of nonconformities and the implementation of measures for the continuous improvement of the enterprise's operations.

Key words: quality management system, quality management, ISO 9001, management effectiveness, quality system implementation, internal audit, continuous improvement, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	10
1.1 Сутність і характеристика управління якістю	10
1.2 Методи управління якістю продукції	16
1.3 Ключові аспекти управління якістю в секторі автотранспортних послуг	29
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ	35
2.1 Дослідження якості і конкурентоспроможності послуг підприємства	35
2.2 Аналіз управління і оцінка якості і конкурентоспроможності підприємства	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «ГЛОБ АВТО»	50
3.1 Рекомендації по підвищенню якості послуг підприємства	50
3.2 Основні напрямки покращення системи управління якістю послуг підприємства	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності виробничої діяльності є поліпшення якісних характеристик продукції або послуг, що виготовляються.

Підвищення якості комерційних послуг на сучасному етапі є основоположною умовою конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Рівень конкурентоспроможності продукції, як правило, формує престиж держави та є головною передумовою для зростання її національного добробуту. Якісний аспект товарів слід розглядати як фундаментальний принцип функціонування будь-якої організації. Від зростання якості товарної продукції залежить успішність існування компанії в ринкових умовах, динаміка науково-технічного розвитку, збільшення показників продуктивності виробничих процесів, а також ефективне використання всіх видів ресурсів, задіяних підприємством.

Поліпшення якості послуг є ключовим чинником прогресивного розвитку економічних процесів, джерелом фінансової стабільності та високої продуктивності. Ці обставини призводять до зростання важливості процесів управління якістю продукції та ефективності виробництва. Системи управління якістю, що застосовуються в різних організаціях, мають свої унікальні особливості. Управління якісними показниками продукції є основним інструментом, який гарантує досягнення та посилення конкурентних позицій будь-якої установи.

Мета дослідження: розробити та обґрунтувати комплекс заходів і методичних підходів для підвищення ефективності впровадження системи управління якістю на підприємстві з урахуванням специфіки виробничих процесів і вимог стандартів.

Об'єкт дослідження: процес впровадження системи управління якістю в діяльності підприємства.

Предмет: організаційно-методичні, техніко-економічні складові механізму впровадження системи управління якістю, їх взаємодія та вплив на показники якості.

У відповідно з даної метою поставлені наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до впровадження систем управління якістю, їхні принципи та вимоги сучасних стандартів.

2. Дослідити нормативно-правову та стандартну базу (зокрема ISO 9001) щодо вимог до систем управління якістю та їх впровадження.

3. Оцінити поточний стан системи управління якістю на підприємстві: структуру, процеси, документообіг, відповідальність і рівень відповідності вимогам.

4. Виявити проблеми та вузькі місця у механізмі впровадження системи управління якістю на підприємстві та їхні причини.

5. Розробити комплекс організаційно-методичних заходів для удосконалення механізму впровадження системи управління якістю (процедури, інструкції, KPI, внутрішній аудит, навчання персоналу).

Практична значимість роботи полягає в підвищенні ефективності впровадження системи управління якістю на підприємстві через конкретні організаційно-методичні заходи.

Методи дослідження поєднують теоретичний аналіз, емпіричні інструменти та кількісну оцінку ефективності запропонованих рішень.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1.1 Сутність і характеристика управління якістю

Щоб мати уявлення про поняття системи якості торгових підприємств, необхідно зрозуміти, які зміни відбувалися у становленні. та розвитку цього поняття з часом, а також проаналізувати зміни у розумінні сутності якості. Поняття якості багатогранне, осмислення цього поняття поєднує філософську, економічну, соціальну, технічну та правову точки зору, кожна з яких відображає значущу складову сутності якості. У філософському контексті якість розглядається як притаманний об'єкту, порівняно стабільний атрибут, який детермінує його унікальність та відмінність від інших сутностей.

Якість об'єкта стосовно іншим об'єктам сприймається як сукупність окремих властивостей об'єкта, і навіть як сукупність якісно однорідних об'єктів, проявляються певним чином. З економічної точки зору, якість є результатом задоволення потреб, і має прямі зв'язки з технічним аспектом. Розглядаючи якість з інженерно-технічної позиції, акцент робиться на порівняльних технічних характеристик об'єктів однакового призначення.

Соціальна позиція відбиває погляд якість як на ставлення суспільства чи окремих суб'єктів до певного об'єкту з урахуванням соціокультурних, демографічних, гендерних та інших особливостей. Якість з позиції права окреслюється інтегральна оцінка властивостей об'єкта, що відповідає нормативно-правовим вимогам.

Таким чином, поняття «якість» як філософська категорія дало початок формуванню інших аспектів розуміння сутності цього поняття – економічного, соціального, технічного та правового. Поняття «якість» має системний сенс і виражається через комплекс сприйняття категорії якості споживачем і присутності градації якості на оціночному рівні «відмінно – добре – погано».

Безсумнівно, поняття якості є складною категорією, яка відбиває безліч аспектів, необхідні цілісного розуміння сутності поняття якості. Поняття якості є динамічною категорією та наповнюється новим змістом завдяки економічному розвитку та розвитку суспільства.

Поняття якості має ієрархічну структуру, що має в основі систему якостей (якостей) об'єкта чи процесу. Це означає, що існують певні закономірності у системі внутрішніх та зовнішніх зв'язків елементів об'єкта чи процесу. Поняття якість включає ціннісну складову об'єктів чи процесів як продукт діяльності людини, має цільову спрямованість задоволення певних потреб суспільства загалом і кожного індивіда окремо.

Історично розвиток підходів до змісту поняття якості носить досить умовний характер і орієнтовано переважання у той чи інший період певних аспектів розуміння якості. Поняття якості продукції на початку минулого століття базувалося на відповідності до вимог інженерів, які полягали в кресленнях з одного боку та рівнем дефектності з іншого.

Приблизно у роки XX століття поняття якості трансформувалося в поняття якості процесів, суть якого полягала в тому, наскільки процеси були здатні втілювати запити внутрішніх споживачів. Потім, у п'ятдесяті - дев'яності роки минулого століття з'явилося нове розуміння якості, як відповідності вимогам споживачів, яке далі переросло на попередження вимог споживачів.

Ринок 80-90 років. характеризувався спрямованістю на якість, як на переважну категорію. Кінець століття ознаменувався переходом на концепцію "0-дефектів", яка відображала погляд на наявність дефекту як на дефект системи, а не як на характеристику зворотного боку якості. З 90-х років XX століття якість продукції ідентифікується з якістю брендів. У таблиці 1.1 представлені етапи розвитку поняття якості у різні періоди часу та переважної позиції:

Сучасне трактування якості ґрунтується на понятті цінності для споживача, яке втілюється на кожній стадії життєвого циклу продукції та має низку особливостей, таких як, наприклад, категорії якості. Це означає, що у різних цінових нішах виникають відповідні їм категорії якості.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку поняття якості

Етап	Розвиток поняття якості	Період часу	Переважний аспект
1 етап	Відповідність вимогам інженерів	1900-1920	Технічний
2 етап	Якість процесів	1920-1960	Технічний правовий
3 етап	Відповідність вимогам споживачів	1950-1980	Економічний правовий
4 етап	Передбачення вимог	1980-1990	Економічний соціальний
5 етап	Цінові категорії і 0-дефектів	1990-2000	Економічний соціальний
6 етап	Якість брендів	2000 - по теперішній час	Економічний соціальний правовий технічний

Власне конкуренція якості призвела до конкуренції цінових категорій якості. Конкурентне значення поняття якості продукції змістилося у бік розвитку якості внутрішніх процесів підприємства, вкладених у надання високої якості продукції за нижчою ціною. Одним із таких напрямків є ощадливе виробництво. Також слід зазначити, що поняття якості продукції в сучасному розумінні втратило домінуюче значення, оскільки виробники, які нехтують якістю продукції, не витримують конкуренції на ринку.

Якість продукції визначається як комплекс властивостей, що обумовлюють її спроможність задовольняти специфічні потреби споживачів згідно з функціональним призначенням. Кожен виріб володіє індивідуальними характеристиками, які демонструють його утилітарну цінність та потенціал до задоволення людських потреб. Утилітарність конкретного продукту відображає його споживчу вартість, що, відповідно, має бути оцінена за якісними критеріями. Таким чином, споживча вартість та якість виробів демонструють тісний

взаємозв'язок. Підвищення якісних параметрів продукції, подібно до інших економічних категорій – зростання ефективності трудової діяльності, розвитку науково-технічного прогресу – є іманентною складовою історичного розвитку.

Для підтримання високого рівня якості та забезпечення конкурентних переваг кінцевої продукції на підприємстві критично важливим є систематичне впровадження інноваційних технологій, а також безперервний моніторинг якості протягом усього виробничого циклу. Водночас, ефективний контроль вимагає використання чітко визначених методологій, класифікації виявлених невідповідностей та розробки адекватних організаційних механізмів для їх усунення.

Науковий підхід до аналізу будь-якої концепції чи феномену першочергово передбачає визначення її змісту, сутності, місця та ролі у системі взаємопов'язаних категорій. Існуючі наукові інтерпретації феномену якості характеризуються значною варіативністю, проте їх об'єднує спільна філософська парадигма дефініції. Так, Ф. Кросбі, виходячи зі своєї концепції, визначає якість як відповідність встановленим вимогам. У. Демінг наголошує, що управління якістю не полягає у досягненні абсолютного вдосконалення, а передбачає забезпечення такого рівня якості, який відповідає очікуванням ринку. Д. Джуран трактує якість як відповідність функціональному призначенню. А. Файгенбаум описує якість як комплекс взаємопов'язаних ринкових, технічних та експлуатаційних характеристик виробу, що дозволяють йому задовольняти потреби споживача. Д. Харрінгтон, зі свого боку, характеризує якість як задоволення або перевищення запитів споживача за економічно прийнятною для нього ціною [1].

Якість продукції трактується як комплекс властивостей та ознак виробу, що забезпечують його спроможність відповідати встановленим або очікуваним потребам. Це визначення, закріплене в стандартах ISO, є домінуючим у провідних економіках світу. У 1986 році Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) уніфікувала термінологічний апарат щодо якості для всіх секторів економіки та промислового виробництва, а у 1994 році ця дефінітивна база була вдосконалена.

Згідно з цією оновленою методологією, стандартизоване визначення якості позначає сукупність характеристик об'єкта, які відображають його потенціал задовольняти декларовані та імпліцитні вимоги.

Зважаючи на те, що управління якістю за своєю суттю є системно організованим процесом, доречно стверджувати, що менеджмент якості продукції становить органічну складову загальної системи управління підприємством. Його кінцева мета полягає у забезпеченні максимально повного задоволення очікувань та потреб цільової аудиторії.

Управління якістю торгових підприємств перебуває у загальній структурі управлінських компетенцій, як-от: управління персоналом, інноваційна діяльність, управління інвестиціями, охорона праці, екологічна безпекою та інших. Саме тому питання управління якістю торгових підприємств є прерогативою діяльності керівництва підприємства, спрямовані створення умов, гарантують виробництво якісної продукції.

Результати проведеного аналізу наукових джерел з проблематики якості показали, що попри різноманіття підходів до трактування цієї категорії, у дослідників переважає доволі вузьке розуміння сутності якості. Воно зазвичай зводиться до визначення якості через досягнення певного рівня відповідності очікуванням споживачів, вимогам ринку або функціональному призначенню продукції. Усі інші формулювання, по суті, також орієнтовані на споживчі потреби, що фактично є тотожними підходами.

Таке тлумачення є класичним проявом політико-економічної логіки, заснованої на ринковому підході, де якість розглядається крізь призму конкуренції як базового механізму функціонування народногосподарського комплексу. Хоча значущість ринкових засад заперечувати не можна, водночас подібне звужене бачення, на нашу думку, обмежує можливість глибшого філософського осмислення категорії якості. Адже у цьому підході залишаються поза увагою такі важливі аспекти, як організаційно-структурні характеристики підприємства та інституційні особливості функціонування економічних організацій.

Як і було зазначено раніше, сучасна економічна теорія якості фактично не приділяє належної уваги економіко-організаційним та інституційним складовим цієї проблематики.

Практичний досвід свідчить, що грамотне впровадження методології Total Quality Management забезпечує низку позитивних результатів, серед яких:

- зростання рівня задоволеності клієнтів продукцією та послугами. Система всеохопного управління якістю передбачає орієнтацію на потреби всіх споживачів і додаткові заходи для перевищення їх очікувань;
- поліпшення ділового іміджу та репутації підприємства;
- підвищення продуктивності праці, що є природним наслідком залучення працівників до партнерської участі у процесах забезпечення якості;
- збільшення обсягів прибутку;
- підвищення конкурентоспроможності та загального рівня якості товарів і послуг;
- забезпечення економічної стійкості компанії та ефективного використання всіх наявних ресурсів;
- покращення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень;
- активне впровадження сучасних технологічних новацій.

Забезпечення високої якості продукції є невід'ємною вимогою сучасних ринкових умов, оскільки тепер споживач, на відміну від періоду командно-адміністративної системи, не приймає будь-який товар, а фактично визначає рівень його виробництва та попиту.

На якість продукції впливають такі ключові фактори:

– активне впровадження підприємствами новітніх досягнень науково-технічного прогресу;

– ґрунтовне дослідження вимог внутрішнього та міжнародного ринку, а також потреб різних груп споживачів;

– ефективне використання творчого потенціалу персоналу шляхом

навчання, виховання, регулярного підвищення кваліфікації та застосування матеріальних і моральних стимулів.

До основних характеристик, за якими оцінюють якість, належать:

– технічний рівень, що демонструє ступінь використання науково-технічних інновацій у продукції;

– естетичний рівень, який визначається сукупністю властивостей, що формують естетичне сприйняття товару;

– експлуатаційний рівень, пов’язаний із зручністю та особливостями використання виробу, включаючи догляд і ремонт;

– технічна якість, яка передбачає відповідність очікуваних і фактичних споживчих характеристик, що виявляються у процесі експлуатації (функціональна точність, надійність, довговічність).

Створення таких умов визначаються стратегічними та тактичними цілями підприємства та грамотною роботою відповідних служб з персоналом, що забезпечує залучення працівників до процесів управління якістю. Система управління якістю в межах організації є аналогічною функціональною сферою менеджменту, як і операційна та фінансова діяльність. Водночас, ця функція комплексно охоплює всі аспекти функціонування суб'єкта господарювання, що обумовлює її статус першочергової відповідальності вищої ланки керівництва. Таким чином, управління якістю продукції - це цикл певних дій менеджменту підприємства, спрямованих на забезпечення, підтримання та оптимізацію умов для створення, експлуатації та споживання продукції заданого рівня якості.

1.2 Методи управління якістю продукції

Запровадження системи менеджменту якості (СМЯ) у компанії сьогодні є не просто модною тенденцією чи вимогою закордонних партнерів, а реальною необхідністю для будь-якої організації, яка прагне зміцнити свою конкурентоспроможність і забезпечити безперервне вдосконалення якості продукції або послуг. Впровадження та розвиток системи управління якістю є

необхідним елементом управління якістю компанії. Однак розуміння системи менеджменту Якість прийшла до виробників порівняно недавно - у 1980-х роках. Наявність системи управління якістю є основним моментом у реалізації концепції управління якістю.

Попри значну кількість наукових досліджень і навчальних матеріалів, присвячених упровадженню системи менеджменту якості, і досі не сформовано єдиного підходу до визначення її змісту, призначення та ключових характеристик.

Таким чином, часто можна слідувати формулюванню "система управління якістю продукту / послуги", яка є неправильною. У цій термінології комбінація «системи управління» є первинної, а термін "якість" вторинної. Якщо говорити про загальні принципи управління бізнесом, то сьогодні є моделі, представлені нижче.

Інноваційна модель характеризується мінімізацією правил, інструкцій, формальних регламентів. Ця модель й у малого бізнесу, творчих колективів.

Підприємницька модель характеризується структурою управління та поділом влади. У той же час він має так званий ефект задушення, коли власник компанії приймає всі рішення незалежно (попри поділ обов'язків і повноважень між співробітниками). В результаті суспільство відчуває синдром недостатнього зростання.

Бюрократична модель особливо притаманна великим національним підприємствам, де зберігається строга лінійно-функціональна структура управління, строга ієрархія, чіткий підпорядкований порядок та процес прийняття управлінських рішень. В результаті компанія страждає від іншого синдрому, званого "синдром втомленого коня".

Адміністративно-командна модель характеризується єдністю командно-управлінських рішень. Така модель використовують у компаніях різних типів (і юридичних форм), як і комерційних структурах, і у державних чи муніципальних структурах. Інший варіант цієї моделі полягає в тому, що коли організація роботи здійснюється на високому рівні, винагорода робочої сили може бути відносно високою, але особисті цілі, цінність співробітників, професійні навички, знання та

унікальний досвід не цінуються».

Процесна модель-демократична модель управління бізнесом. Суть її полягає в тому, що за наявності вертикалі влади основне управління компанією здійснюється горизонтально (процес), відповідальність та повноваження розподіляються між співробітниками, всі вони уявляють собі кінцевий результат своєї роботи, а також працюють («виходять» із процесу) та встановлюються (Федеральним законом, міжнародними, національними стандартами, галуззю, компаніями тощо) для забезпечення якості цього результату.

У той же час керівництво компанії здійснює грамотне планування, формулює чіткі цілі, завдання та показники, а співробітникам виплачується заробітна плата відповідно до результатів, наприклад, за допомогою системи KPI, грейдів, «ефективних контрактів» тощо. Процесна модель включає:

– інструменти горизонтального планування (функціонального та крос-функціонального), організації, виконання, моніторингу та аналізу діяльності компанії: - технологія управління;

– карти бізнес- процесів;

– затверджені показники самих процесів;

– локальна нормативна документація для персоналу (атестація персоналу, схеми стимулювання, премії, лояльність тощо);

– документовані схеми управління інформацією;

– форми документації і ін.

Система управління якістю — це сукупність підходів, методів і інструментів, які організація застосовує для максимального задоволення потреб споживачів і передбачення їхніх очікувань щодо продукції чи послуг. Вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності як окремих товарів/послуг, так і підприємства в цілому. Основною метою такої системи є не суцільний контроль кожного виробу чи послуги, а запобігання будь-яким помилкам у процесах, що можуть спричинити виникнення дефектів.

Для цього необхідно визначити, які дії є правильними для створення якісних продуктів/послуг, розробити інструкції про те, як здійснювати дії,

відстежувати їх, аналізувати та оцінювати їх.

Вимоги до системи менеджменту якості викладені у міжнародних стандартах ISO 9000, а їх основні положення – у стандарті ISO 9001-2015 (ISO 9001: 2015). Будь -яка компанія (працююча у виробничому чи невиробничому секторі, незалежно від чисельності персоналу, галузі тощо) може розробити та впровадити систему управління якістю для оптимізації бізнес-процесів, а також підвищити ефективність та конкурентоспроможність, а також якість продукції/послуг. СМК включає такі елементи:

– процеси;
– персонал (з поділом обов'язків і повноважень);
– документована інформація;
– ресурси (матеріальні, фінансові, людські).

Ідея СМЯ заснована на восьми принципах управління якістю:

– орієнтація на клієнта - зрозуміти вимоги клієнта, задовольнити його вимоги та перевершити їх очікування;

– Основна роль керівництва полягає у створенні цілей та загальних напрямів бізнесу для компанії. Здатність створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому співробітники будуть мотивовані для досягнення цілей компанії;

– участь співробітників - розкриття та використання можливостей співробітників на благо бізнесу. Участь у роботі створює лояльність, яка сприяє інноваціям, творчому підходу до роботи, почуття відповідальності серед працівників;

– процесний підхід - ділова активність сприймається як сукупність процесів;

– системний підхід до управління - дозволяє зосередитися на ключових процесах, інтегрувати і пов'язувати процеси, які найкраще досягати бажаних результатів ;

– постійне вдосконалення компанії;

– прийняття рішень на основі фактичних даних - прийняття рішень

засноване на аналізі даних та інформації;

– взаємовигідні відносини з постачальниками.

Дотримання цих принципів не є обов'язковою та обов'язковою вимогою стандартів ISO 9000, але вони є духом, основою цих стандартів.

Впровадження системи менеджменту якості надає компанії низку значущих переваг, зокрема:

– стимулювання зростання обсягів реалізації товарів та послуг.
– підвищення рівня управлінської культури та ефективності контролю над процесами.
– оптимізація витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції: від розробки до експлуатації.
– мінімізація потенційних операційних ризиків та супутніх їм витрат.

Управління якістю ґрунтується на використанні чотирьох основних груп методів [3]:

- Економічні методи, які формують такі умови, за яких підприємства, конструкторські та технологічні підрозділи зацікавлені у вивченні потреб споживачів і створенні продукції, що їм відповідає. До них належать: встановлення цін, правила кредитування, економічні санкції за порушення вимог стандартів і технічних умов, а також порядок відшкодування збитків споживачеві за реалізацію неякісної продукції.

- Методи матеріального стимулювання, які передбачають винагороди працівникам за виготовлення продукції високої якості та, водночас, застосування штрафних заходів у разі втрат, спричинених низькою якістю виробів.

- Організаційно-розпорядчі методи, що реалізуються через накази, розпорядження, директиви керівництва та дотримання нормативно-технічної документації, яка визначає вимоги до якості продукції.

- Виховні методи, що впливають на свідомість і мотивацію працівників, спонукаючи їх працювати якісно й відповідально. До таких методів належать моральне заохочення, формування відчуття гордості за продукцію підприємства та його марку тощо.

Вибір конкретного методу або оптимального поєднання кількох методів є ключовим завданням відповідальної особи за впровадження системи управління якістю продукції. Це важливий етап, адже він спрямований на ефективне використання людського потенціалу та забезпечення результативної організації процесів контролю якості.

До основних компонентів управлінського інструментарію в системі якості належать:

- Сучасні інформаційно-комунікаційні технології та офісне обладнання, які використовуються суб'єктами управління для реалізації специфічних функцій.

- Нормативно-правова база, що регламентує якісні показники продукції та впорядковує виконання спеціалізованих завдань з управління якістю.

- Метрологічне забезпечення, яке, залежно від архітектури системи, містить державні еталони фізичних величин, а також первинні або робочі засоби вимірювань.

- Державна система забезпечення єдності вимірювань (ДСВ).

- Державна служба стандартних довідкових даних про властивості речовин і матеріалів (ДССД).

- Система управлінських взаємодій, що включає ієрархічні зв'язки (субординація) та горизонтальні зв'язки (координація) [2].

Фінальний компонент відіграє визначальну роль у формуванні системи менеджменту якості продукції. Природа цих взаємовідносин детермінує модель управління суб'єктом господарювання, а також чітке розмежування функціональних обов'язків та сфер відповідальності між керівним складом та підзвітним персоналом.

Природа взаємодії між суб'єктами процесу відіграватиме ключову роль у визначенні етапності впровадження системи та її подальшої життєздатності. У контексті імплементації систем менеджменту якості на підприємстві виокремлюються дві основні моделі. Перша модель передбачає перерозподіл функціональних обов'язків та повноважень серед вже існуючих структурних підрозділів. Натомість, друга стратегія полягає у формуванні спеціалізованого

відділу, який цілеспрямовано відповідатиме за моніторинг показників якості продукції та їх постійне вдосконалення. Вважаємо, що для великих організацій другий варіант є більш оптимальним, оскільки він дозволяє уникнути впливу на поточні функціональні завдання існуючих підрозділів та їх керівників, запобігаючи відволіканню від основної операційної діяльності.

У забезпеченні функціонування системи менеджменту якості на підприємстві методи управління відіграють ключову роль. Їхнє застосування сприяє ефективному виконанню управлінських функцій, дозволяючи мінімізувати потенційні ризики та запобігати виникненню несприятливих ситуацій. Для успішного функціонування системи управління якістю продукції необхідним є глибоке розуміння потреб цільової аудиторії та забезпечення її безперервного вдосконалення, що становить пріоритетний аспект у сучасних умовах.

Отже, під час формування систем управління якістю можна виділити такі спільні елементи:

– місія (бачення);
– цінності компанії;
– стратегія розвитку;
– цілі політики та якості;
– конкурентоспроможність, збереження ресурсів, соціальна відповідальність тощо.
– планування діяльності (і вибір оптимальних моделей);
– менеджери, які ухвалюють управлінські рішення;
– персонал, що бере участь у розробці, впровадженні, експлуатації та вдосконаленні системи; ресурси (фінансові тощо. буд.).

За останні десять років було відзначено, що в окремих випадках результативність і реальна ефективність упроваджених (і навіть сертифікованих) систем управління якістю залишалася недостатньою. За оцінками вітчизняних та міжнародних фахівців, близько 60% підприємств не отримали очікуваних результатів від упровадження чи сертифікації СУЯ.

Тенденції до зростання ринкової частки, збільшення обсягів експорту та

реалізації продукції, а також покращення показників якості, що виражається у зниженні рівня дефектів та рекламацій, не завжди мали стабільний характер. Якщо в перші роки просування СМЯ її впровадження та сертифікація давали деякі конкурентні переваги, то сьогодні, зі зростанням числа компаній із СМЯ (і її сертифікатами), ці переваги стали втрачати свою цінність. Ці проблеми можуть бути спричинені такими причинами:

– розробка системи менеджменту якості для отримання сертифікат;

– офіційне впровадження системи управління якістю (як згадувалося вище, використання зовнішніх постачальників, розвиток міжнародних відносин тощо).

При правильному та неформальному поданні інтерес керівництва та участь персоналу системи менеджменту якості зможуть систематизувати та регулювати всю діяльність компанії. Для цього необхідно чітко розуміти суть процесного підходу та вчитися не лише «застосовувати», а й тлумачити вимоги стандарту ДСТУ ISO 9001-2015.

Критично важливо осмислити сутність концепцій процесу та процесного підходу в контексті управління якістю. Кожна діяльність або сукупність взаємопов'язаних операцій, де задіяні ресурси для трансформації вхідних елементів у вихідні результати, підлягає визначенню як процес. З метою досягнення оптимального функціонування, суб'єктам господарювання необхідно ідентифікувати та здійснювати управління процесами з огляду на їхню цілісність, внутрішні взаємозв'язки та інтерактивні впливи. Нерідко результати одного процесу є вихідними даними для подальшого етапу. Системне визначення, документування та координація діяльностей, що реалізуються в межах організації, та, зокрема, оптимізація їхньої взаємодії, становить сутність процесного підходу.

На підставі аналізу традиційних та сучасних методів, що застосовуються організаціями, можна стверджувати, що на поточному етапі управління якістю передбачає інтеграцію комплексного набору підходів, що охоплюють всі аспекти управління: технічні, організаційні, виробничі та інші. Традиційні методології ґрунтуються на ретроспективному аналізі та екстраполяції минулого досвіду на

поточні умови. Натомість, інноваційні підходи надають змогу на основі аналізу прогнозувати потенційні майбутні сценарії та розробляти стратегії для досягнення оптимальних умов. Суттєвою відмінністю сучасних методологій є також активне використання психологічного та соціологічного аналізу. На противагу застарілим підходам, управління людськими ресурсами в сучасному контексті набуває пріоритетного значення. Людський фактор є одним із ключових елементів у формуванні ефективної системи менеджменту якості продукції. Він гармонійно доповнює класичні інструменти статистичного та математичного моделювання, забезпечуючи керівництво глибшим розумінням першопричин проблем та сприяючи розробці оптимальних шляхів їх вирішення.

Під час формування та впровадження системи менеджменту якості продукції на виробничих підприємствах виявляється низка системних проблем:

- Господарюючі суб'єкти часто зіштовхуються з відсутністю цілісного (або інтегрованого) підходу до моніторингу та верифікації якісних характеристик продукції. Це, зокрема, зумовлено недостатнім обсягом фінансових ресурсів, що перешкоджає своєчасній модернізації технічного оснащення. Така ситуація, своєю чергою, унеможливлює досягнення суттєвого зростання якісних показників виробленої продукції.

- Недостатнє науково-теоретичне підґрунтя для розробки та імплементації ефективних систем управління якістю продукції. Переважна більшість вітчизняних суб'єктів господарювання продовжує послуговуватися методологіями, успадкованими з попередніх історичних періодів. Натомість, компанії з іноземним капіталом, завдяки зовнішній підтримці та доступу до ресурсів, інтегрують передові глобальні практики.

- Обмежений практичний доробок у сфері імплементації дієвих механізмів контролю якості продукції. Процес переходу до міжнародних стандартів в Україні є поетапним та тривалим, що, порівняно з країнами, які вже тривалий час успішно застосовують відповідні нормативні документи та методології, зумовлює підвищену ймовірність виникнення недоліків та значні часові витрати на етапі адаптації та впровадження.

- Дефіцит висококваліфікованих кадрів, які володіють належними компетенціями у сфері менеджменту та контролю якості продукції.

Отже, узагальнюючи представлений матеріал, доцільно констатувати, що для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання ключовим є зосередження на системі управління якістю в межах підприємства. Додатковим аргументом на користь імплементації такої системи є її потенціал щодо стимулювання внутрішніх та зовнішніх інвестицій, які, як правило, охочіше спрямовуються на сертифіковані виробничі потужності. На початковому етапі формування ефективної системи менеджменту якості продукції необхідно передбачити залучення підтримки з боку міжнародних інституцій, розробку державної програми для підготовки фахівців-консультантів з питань якості, а також створення сприятливого інвестиційного середовища для залучення зовнішнього капіталу з метою модернізації матеріально-технічної бази. Вищезазначені аспекти, на нашу думку, становлять пріоритетні напрями, які потребують уваги під час ініціації функціонування системи управління якістю продукції.

Основою менеджменту якості, як і спільного менеджменту, можна вважати систему наукового управління виробництвом Фредеріка Тейлора (1856–1915). Працюючи інженером сталеливарної компанії, він дійшов висновку, що поліпшення методів управління призводять до взаємовигідних результатів: для роботодавців – це збільшення прибутку, а для працівників – стабільність та збільшення заробітної плати. Ф. Тейлор сформулював обов'язки адміністрації, які оптимізують систему керування підприємством [6].

Такими обов'язками є:

– вироблення основи для наукового управління підприємством;

– відбір, навчання та розвиток персоналу за певними спеціальностями;

– «співробітництво» з працівниками, що сприяє формуванню найкращої організації виробництва;

– поділ праці та відповідальності за результат між адміністрацією та працівниками.

Розроблена система наукового управління виробництвом ввела нові для того часу поняття (верхній та нижній межі якості, поля допуску та ін.). Було обґрунтовано запровадження системи штрафів та інших методів на персонал з метою поліпшення якості продукції.

Також система Тейлора передбачає наявність інструментів для вимірювання якості (шаблонів) та методів обліку, контролю та усунення невідповідностей, виявлених у виробничому процесі. Попри очевидні точки дотику, управління якістю та загальний менеджмент довгий час розвивалися різними шляхами: загальний менеджмент концентрувався на організаційних та соціально-психологічних аспектах, тоді як управління якістю орієнтувалося переважно на інженерно-технічний контроль продукції та виробничих процесів.

Проте приблизно в 1980-х роках досягнення теорії та практики управління якістю та загального менеджменту зблизилися і почали розглядатися у взаємозв’язку. Управління якістю продукції стало сприйматися як складова загального управління виробництвом, що інтегрує елементи виробничої системи та включає їх у сферу своєї компетенції.

Системна основа управління якістю дозволила об'єднати такі сфери загального менеджменту як фінансовий, інноваційний, управління людськими ресурсами, маркетинг та ін. та взяти участь координатора цих видів діяльності на підприємствах.

Конвергенція підходів у сфері менеджменту якості та загальнокорпоративного управління протягом 1980-х років XX століття була обумовлена еволюцією знань щодо якості продукції та удосконаленням систем внутрішньокорпоративного управління [7]. Як наслідок, спостерігалося становлення організаційних моделей, спрямованих на інтеграцію всіх структурних підрозділів підприємства та його персоналу протягом усього життєвого циклу продукції.

Основоположним чинником для гарантування, підвищення та стабільного підтримання високого рівня якості продукції є створення, імплементація та систематичне вдосконалення результативної та функціональної системи

менеджменту якості. Її ефективне функціонування зумовлюється оптимізацією внутрішньоорганізаційної комунікації на всіх етапах виробничого процесу. З метою забезпечення економічної ефективності та стабільної рентабельності діяльності підприємства, критично важливим є такий період обігу готової продукції (від моменту виготовлення до її реалізації), який дозволяє повністю відшкодувати витрати на її виробництво та інвестиції в освоєння.

Відтак, при імплементації системи управління якістю продукції керівництву необхідно ухвалити обґрунтоване рішення, що комплексно враховуватиме всі релевантні аспекти з мінімальними витратами для суб'єкта господарювання. Процес модернізації та оптимізації виробів характеризується значною трудомісткістю та суттєвими фінансовими інвестиціями. Витрати на організацію виробничого циклу та забезпечення системи менеджменту якості починають відшкодовуватися лише після розгортання та стабілізації великомасштабного виробництва інноваційної високоякісної продукції. Таким чином, сукупність цих витрат інтегрується у загальну структуру витрат на виробництво та забезпечення якості продукції. Відповідно до чинної методології обліку витрат, виробничі витрати диференціюються на прямі та непрямі складові, що в сукупності формують виробничу собівартість готової продукції.

Витрати на якість визначаються як сукупність фінансових ресурсів, спрямованих на удосконалення атрибутів продукції або на запобігання деградації її властивостей. До типових категорій таких витрат доцільно віднести видатки на верифікацію та моніторинг якості, витрати на профілактичні заходи з уникнення невідповідностей та зниження якісних показників, а також інші аналогічні статті.

Розгляд видатків, що включають забезпечення та моніторинг якості, інвестиції в модернізацію та оптимізацію технологічних процесів з метою підвищення їхніх якісних показників, а також фінансування системи менеджменту якості. [6] Чітка диференціація цих витрат сприяє кращому усвідомленню динаміки їхніх окремих компонентів: які з них демонструють зростання, а які залишаються стабільними. Ця інформація, своєю чергою, є фундаментальною основою для аналізу обраної стратегії та коригування оперативних рішень.

Керівники підприємств цілеспрямовано робили дії для виконання вимог до якості. Наприкінці XX століття менеджмент якості став інтегрованим менеджментом. Спираючись на процесний підхід, менеджмент якості прийшов до єдиних принципів управління процесами. Дана "концепція" ґрунтується на комплексі фундаментальних засад, що включають: чотирнадцять керівних принципів управління якістю, розроблених В. Е. Демінгом; вісім ключових постулатів, що становлять основу міжнародних стандартів серії ISO; та дванадцять концептуальних положень, інтегрованих в актуалізовані версії стандартів ISO.

У смисловому наповненні поняття «менеджмент якості» від слова «якість» залишилися принципи, орієнтовані тільки на якість.

Розглянемо три основні концепції системи менеджменту якості торговельного підприємства:

– відповідність вимогам (відповідність якості;
– відповідність вимогам «+» постійні покращення;
– відповідність вимогам «+» постійні покращення "+" проривні перетворення.

Концепція «Відповідності вимогам» у своїй основі має такі складові, як базова культура менеджменту, організаційна структура, метод та технології. Базова культура менеджменту або «3 С» - це:

– command - наказ;
– control - контроль;
– compartmentalization - поділ на підрозділи.

Організаційна структура передбачає ієрархію та інспекційну надбудову у вигляді інспекцій, контролю, внутрішнього та зовнішнього аудиту, сертифікації. Наявність методів необхідне виявлення та визначення загальних для всієї компанії вимог та знаходження адекватних способів контролю їх виконання.

Цікавим є показник «залучення» працівника. Як вважає професор економічних наук Т.А. Медведєва, «цей показник включає у собі особистісний сенс участі працівника у діяльності підприємства, цінність мети підприємства

йому, особистісну оцінку ситуації» [10].

Реаліями вітчизняних трудових відносин нерідко буває настільки глибока залучення співробітника до професійної діяльності, коли виконання своїх обов'язків настільки перевищує встановлені вимоги, що результатом такої діяльності стає не тільки задоволеність, а й професійний стрес. Розглянувши суть основних концепцій менеджменту якості, можна дійти невтішного висновку у тому, як розставлені пріоритети: у стратегії відповідності акцент поставлено відповідність вимогам, у стратегії постійного поліпшення - можливості з подальшим поліпшенням, стратегія прориву акцентується на цілях.

1.3 Ключові аспекти управління якістю в секторі автотранспортних послуг

Концепція та практика сучасного менеджменту якості продукції міцно закріпилися у світогляді та переконаннях як споживачів, так і виробників. Це зумовлено домінантним усвідомленням, що ключовим чинником конкурентоспроможності між суб'єктами господарювання є ефективність їхніх систем управління. Відповідно, підприємство, що функціонує на засадах належної системи якості, підтвердженої сертифікатом, виданим авторитетною акредитованою установою, отримує значні переваги у формуванні позитивного міжнародного іміджу та підвищенні своєї репутаційної стійкості на глобальному ринку [11].

Щоб відповідати постійно зростаючим вимогам споживачів, система управління якістю на підприємстві має формуватися та працювати на основі науково обґрунтованих принципів. Головним серед них є інтеграція системи управління якістю як невід’ємної складової загальної системи управління підприємством. Розглядувана система, очевидно, не може функціонувати відокремлено, без інтегративного взаємозв'язку та координованої взаємодії з усіма іншими компонентами в структурі менеджменту підприємства. Поза цим, у контексті дослідження системної парадигми управління якістю, варто

послуговуватися сукупністю загальносистемних засад.

Сучасні підходи до управління якістю продукції глибоко вкоренилися у свідомості як споживачів, так і виробників, утвердивши розуміння того, що конкуренція між суб'єктами господарювання значною мірою визначається ефективністю їхніх управлінських систем. Ця парадигма базується на тому, що підприємство, котре володіє належною системою управління якістю та підтверджуючим сертифікатом, виданим визнаним сертифікаційним органом, що має бездоганну репутацію на глобальному ринку, автоматично отримує суттєві конкурентні переваги [12].

Організація визначає ключові процеси для управління системою якості та забезпечує їхнє впровадження у всіх підрозділах. Встановлюється послідовність та взаємозв’язок цих процесів, критерії та методи для оцінки їх ефективності та контролю. Організація здійснює моніторинг, вимірювання та аналіз процесів, впроваджує заходи для досягнення запланованих результатів і постійного покращення їхньої ефективності.

На керівництво покладається відповідальність за розробку документації, необхідної для впровадження системи управління якістю. Документація має містити чіткий і зрозумілий виклад завдань у сфері якості, посібники та протоколи з якості, перевірені методики відповідно до ISO 9001:2001, а також усі інші належним чином оформлені документи, необхідні для забезпечення ефективного функціонування всіх процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відповідно до положень стандарту ISO 9000, будь-яка функціональна діяльність, що залучає ресурси задля трансформації вхідних елементів у кінцеві результати, може бути охарактеризована як процес. Основоположним принципом системного менеджменту є сучасна парадигма системи якості, яка відповідає критеріям Загального управління якістю (TQM) та ґрунтується на процесному підході [13].

Функціонування автотранспортних підприємств супроводжується низкою викликів, зумовлених зростанням вартості пального, фізичним зносом рухомого

складу, недостатнім рівнем якості надаваних послуг, обмеженістю або недосконалістю фінансових механізмів тощо. Сучасна економічна кон'юнктура на ринку автотранспортних послуг вимагає пошуку нових резервів для економії, а також перегляду низки операційних процесів з метою зниження витрат, забезпечення їх оптимального рівня та підвищення якості сервісу. Попри значну роль транспортних послуг та логістичного забезпечення, досі спостерігається брак системного підходу в управлінні, спрямованого на вдосконалення якості цих процесів.

Таким чином, розробка логістичної системи управління якістю транспортних послуг набуває особливої значущості та актуальності з огляду на необхідність:

- гарантування високого рівня задоволеності споживачів (оскільки якісне управління сприяє забезпеченню високої якості транспортних послуг, що, у свою чергу, веде до задоволення клієнтів);

- ефективної експлуатації ресурсів, задіяних у наданні транспортних послуг;

- підвищення операційної ефективності та продуктивності виробничих процесів;

- впровадження інноваційних технологій та інших аспектів сталого розвитку.

У сучасній сфері логістичної діяльності питанням управління якістю приділяється значна увага. Ілюстрацією цього є функціонування в австрійській компанії Müller Transporte системи управління якістю, яка сертифікована DQS відповідно до стандарту ISO 9001 та інтегрує специфічні галузеві вимоги, зокрема GDP та TAPA. До ключових елементів цієї системи належать: інтегрований менеджмент якості та ризиків; забезпечення якісного контролю на всіх етапах ланцюга постачання; а також спеціалізована інтегрована галузева система TAPA, сфокусована на управлінні ризиками у логістичній сфері.

Питання формування систем управління якістю транспортних послуг є предметом досліджень сучасних науковців. Зокрема, у праці [2] система

управління якістю послуг суб'єктів залізничного транспорту аналізується крізь призму ресурсного забезпечення та передбачає комплексне залучення економічного, управлінського та ресурсного потенціалу.

Під становленням системи менеджменту якості логістичних послуг розуміється перманентний та структурований процес інтеракції між управлінським суб'єктом та керованим об'єктом (або взаємодія учасників управлінського циклу), що реалізується на фундаментальному стратегічному рівні, інституційному корпоративному базисі та компетентнісній освітній платформі, і має за основну мету гарантування та оптимізацію якісних характеристик надання послуг з транспортування та експедирування.

Впровадження розробленої системи передбачає оптимізацію взаємодії між економічними, інформаційними, організаційними, правовими та кадровими складовими ресурсного забезпечення, а також імплементацію контрольних механізмів, що гарантуватиме сталий розвиток транспортно-експедиційного сервісу для кінцевих споживачів.

Засвідчено, що інтегровані системи управління базуються на використанні процесного та системного підходів до менеджменту підприємства. Інтегроване управління транспортними послугами логістичного оператора, у свою чергу, є принципово консенсусною методологією, де забезпечується облік інтересів усіх зацікавлених сторін логістичної діяльності, а управлінські рішення формуються відповідно до консолідованих цілей.

На європейському рівні, взаємодія суб'єктів сертифікації регламентується комплексом європейських стандартів серії EN 45000. Значна кількість органів із сертифікації та випробувальних лабораторій, які здійснюють оцінку відповідності з метою сертифікації, проходять процедуру акредитації, що передбачає офіційне підтвердження їхньої компетентності здійснювати визначені види діяльності.

У сучасному глобалізованому середовищі суб'єкти господарювання, які функціонують на міжнародній арені, дедалі частіше інтегрують концепцію «тотального управління якістю» (Total Quality Management - TQM). Ця система є результатом синергії західних та східних підходів до менеджменту якості

продукції. Зазначена комплексна управлінська парадигма надає першорядного значення формуванню політики якості, її систематичному менеджменту, безперервному вдосконаленню та забезпеченню в межах загальної архітектури управління підприємством. Вона пронизує всі його управлінські ешелони, причому провідна роль керівництва підприємства є фундаментальною для її успішної імплементації [16].

Для забезпечення належного контролю якості продукції впродовж усього виробничого циклу, вкрай важливо розробити структуровану та інтегровану систему управління якістю. Впровадження таких систем, що відповідають загальновизнаним міжнародним стандартам серії ISO 9000, сприятиме досягненню таких ключових результатів:

Покращення корпоративного іміджу та зміцнення репутаційної стійкості.

Збільшення рівня задоволеності споживачів та оптимізація дієвості наявних механізмів управління якістю.

Забезпечення адаптивного управлінського підходу до функціонування підприємства, спрощення та прискорення регламентів взаємодії з клієнтами/партнерами, мінімізація кількості невідповідностей (браку) та зниження операційних витрат.

Зростання фінансових надходжень, вдосконалення організаційної структури управління підприємством, а також сприяння залученню капіталовкладень.

Висновки до розділу 1

За результатами аналізу, проведеними у першому розділі доведено, що якість розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює відповідність продукції вимогам споживачів, нормативам і внутрішнім стандартам підприємства; підвищення якості є ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

У теорії виділено еволюцію підходів — від контролю якості до системного управління (TQM, процесний підхід, ризик-орієнтоване управління) — що обумовлює необхідність інтеграції якості в усі функції підприємства та

прийняття рішень на основі даних.

Базові принципи (орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення) формують каркас системи управління якістю; ключові елементи включають політику якості, документовані процедури, внутрішній аудит, моніторинг і вимірювання показників.

Міжнародні стандарти (зокрема ISO 9001) та національні нормативи визначають вимоги до структури, процесів і доказової бази системи управління якістю. Теоретичний арсенал включає статистичні методи контролю, інструменти покращення процесів (PDCA, Six Sigma, Lean), методи аналізу причинно-наслідкових зв’язків (Ishikawa, 5 Why) та системи показників (KPI), які разом забезпечують діагностику, корекцію і профілактику невідповідностей.

Крім того, теоретичні положення потребують адаптації до специфіки підприємства, а успішне впровадження системи управління якістю вимагає поетапного планування, ресурсного забезпечення та механізмів зворотного зв’язку.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

2.1 Дослідження якості і конкурентоспроможності послуг підприємства

Специфіка транспортних послуг як об'єкта менеджменту якості полягає в тому, що їхня якість складно піддається кількісному вимірюванню. Глибинну оцінку може бути здійснено лише компетентними фахівцями з різноманітних аналітичних або інформаційних структур. Крім того, принциповою відмінністю в управлінні якісними параметрами є не стільки абсолютна достовірність результатів попередньо проведеної атестації, скільки усвідомлення того факту, що безпосередній виконавець транспортної послуги виступає першорядним елементом взаємодії з кінцевим споживачем. Саме тому критично важливим є визначення того, що ефективність реалізації технологічних процесів значною мірою залежить від дій цього виконавця. Як правило, саме споживач є ключовим джерелом даних щодо вантажів, призначених для транспортування (див. рисунок 2.1).

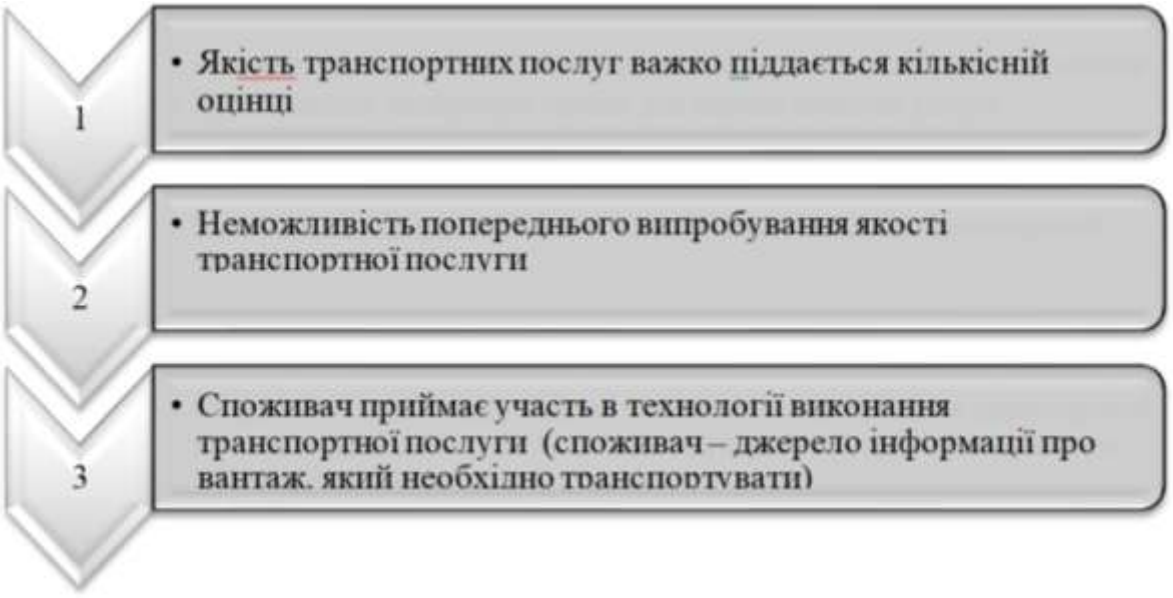


Рисунок 2.1 Особливості транспортних послуг

Система управління якістю (СУЯ) забезпечує реалізацію всіх ключових функцій управління, пов’язаних із якістю: організація, планування, контроль, координація тощо. Відповідно до стандарту ISO 9000, система управління якістю визначається як сукупність організаційної структури, процедур, процесів та ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. Система менеджменту якості (СУЯ) охоплює комплекс систематично виконуваних заходів організації, спрямованих на створення необхідних організаційних, технічних, економічних та соціальних умов для забезпечення запланованого рівня якості продукції чи послуг. СМЯ складається з процесів, ресурсів, операцій з управління якістю послуг. Вона потрібна для покращення якості, підвищення конкурентоспроможності послуги, зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку. У науковій літературі виділяють два виду систем СМЯ фірм - універсальні та галузеві. Універсальні СМЯ використовуються практично всіма бажаючими підприємствами незалежно від величини, виду діяльності та інших факторів. Галузеві системи СМЯ мають специфіку та відображають особливості діяльності, наприклад, стандарти менеджменту якості для сільськогосподарської галузі [47].

Впровадження СМЯ за Стандартом ISO 9000 здійснюється в компанії за циклом PDCA Шухарта-Демінга, що є обов'язковою вимогою.

Методологія PDCA – це алгоритм за схемою Plan-Do-Check-Act – планування, виконання, перевірка, реакція, що допомагає керівнику керувати процесом та досягати мети у сфері якості.

Цикл Шухарта-Демінга показує дії підприємства за етапами здійснення СУЯ, що дозволяє системно досягати стратегічних цілей управління якістю. Для обгрунтування застосування СМЯ організації застосовують розрахунки витрат за процесами.

Цикл PDCA представляє собою методологію, що забезпечує можливість аналізу та обчислення витрат, пов’язаних із кожним окремим бізнес-процесом. У циклі враховано лише ті елементи витрат, які можна зменшити, наприклад,

трудові витрати, витрати на купівлю та зміст виробничих площ, зберігання ресурсів, на основні і допоміжні засоби виробництва та управління [9].

СМК за Стандартом ISO 9000 на підприємстві функціонує відповідно до наступних етапів:

1) описуються елементи системи – процеси. Наголос в описі роблять на досягнення мети задоволеності споживача;

2) весь персонал бере участь в покращення якості і впровадженої системи менеджменту якості;

3) формується найпростіша система управління організаційною структурою підприємства, що з стратегічними цілями фірми;

4) підвищення рівня якості, яке в надалі є причиною покращення системи СМЯ та супутніх процесів;

5) організація надає самооцінку на основі даних і внутрішній та зовнішній аудит СМЯ та якості послуг.

На рисунку 2.2 показано систему менеджменту якості виробничого підприємства.



Рисунок 2.2 Система управління якістю (СМЯ) підприємства

2.2 Аналіз управління і оцінка якості і конкурентоспроможності підприємства

Система менеджменту якості на виробництві націлена на покращення продукції та задоволення очікувань споживачів. Складові елементи системи управління якістю у разі наступні:

- бізнес-процеси (стратегічне планування, навчання персоналу, забезпечення ресурсами, організація робіт, створення продукції, контроль якості);
- стратегія та цілі компанії, підрозділи, їх відповідність очікуванням споживачів;
- ресурси та їх розподіл між відповідальними (постачання ресурсів капіталу, праці, матеріалів, енергії та розподіл ресурсів на вході до системи);
- створення та впровадження методик вимірювання результативності та ефективності процесів (методики контролю якості на виробництві та з боку споживачів);
- розробка інструкцій по недопущення недостатньою результативності та ефективності надалі [25].

Якщо компанія відповідає вимогам міжнародних стандартів, вона отримує сертифікат СМЯ з ISO 9000, що видаються незалежним сертифікуючим органом. Коли споживачі бачать, що підприємство випускає продукцію сертифіковану за міжнародними стандартами, вони частіше купують.

Процес впровадження системи менеджменту якості та покращення якості послуг – це трудомісткий процес, що включає етапи:

1) аналіз менеджменту якості, який є на підприємстві, від якого слід відштовхуватись.

2) встановлення цілей, від яких залежить глибина системи менеджменту якості та її варіанти можуть бути різні. Нормативні документи дають загальні вимоги та не дають інструментів їх досягнення, не дають систем оцінок досягнутих покращень у досягненні цілей.

3) розробка новою системи менеджменту якості (СМЯ).

4) навчання персоналу – керівників усіх рівнів, решти персоналу для подальшого пояснення та правильного виконання завдань.

5) супровід зміни системи менеджменту якості займає мало часу і необхідно для відпрацювання інформаційних потоків і при сприяння до новим завданням персоналу [22].

Система управління якістю визнається ефективно організованою та дієвою, за умови, що:

– її принципи та процедури сприймаються, усвідомлюються та застосовуються всіма працівниками, а також забезпечені необхідними ресурсами;

– надані послуги або виготовлена продукція повністю відповідають встановленим вимогам та очікуванням споживачів;

– враховуються екологічні аспекти діяльності та суспільні інтереси;

Пріоритетна увага приділяється запобіганню потенційних проблем та невідповідностей, а не лише усуненню їх наслідків.

СМЯ, крім забезпечення якості обслуговування, зменшує непродуктивну працю, полегшує роботу зі споживачами. Система менеджменту якості повинна орієнтуватися на завдання, визначатися продукцією, процесами та особливостями підприємства, відповідати безперервному покращенню якості відповідно до потреб клієнтів.

Впровадження стандарту ISO 9000 у сфері управління якістю послуг є добровільною ініціативою керівництва організації. При цьому організація бере на себе повну відповідальність перед споживачами за дотримання вимог цього стандарту. Керівництво також визначає доцільність сертифікації, що дозволяє уникнути необхідності проведення додаткових перевірок з боку клієнтів. Якщо сертифікат виданий визнаним органом, то споживач послуг отримає максимальну гарантію, що його вимоги задовольняють. Сертифікація ISO 9000 дає можливість споживачу орієнтуватися у виборі послуг та кращого постачальника, є гарантією якості, водночас умовою підвищення конкурентоспроможності послуг.

Ми пропонуємо до основним факторів конкурентоспроможності послуг

відносити якісні, виражають весь спектр змісту самої послуги та ринкові (економічні, маркетингові), які виявляються в умовах конкуренції на ринку.

Фактори конкурентоспроможності автотранспортних послуг, виходячи з їхньої специфіки, на думку Шинкаренка В.Г., Криворучко О.М. – це показники якості та ціни (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Чинники конкурентоспроможності автотранспортних послуг

Чинники	Показники 1-го рівня	Показники 2-го рівня
1. Якість	1.1. Якість пропозиції послуг	1.1.1 Уявлення про послуги
		1.1.2 Характеристика персоналу
	1.2. Якість споживання послуг	1.2.1 Збереження вантажу
		1.2.2 Своєчасність виконання послуг
		1.2.3 Безпека перевезення
		1.2.4 Пристосованість до вимогам
		1.2.5 Рівень виконання
	1.3. Задоволеність якістю послуги	1.3.1 Задоволеність якістю передстановища послуг
		1.3.2 Задоволеність якістю повимоги
2. Ціна	2.1. Ціна надання послуги	-
	2.2. Наявність привабникної системи знижок до ціні	-
	2.3. Можливість післяпродажний оплати	-

При використанні класифікації факторів з таблиці 2.1 не враховуються матеріальне оточення, якість роботи персоналу, процес обслуговування, розподіл та комунікації. Тобто не включаються ринкові елементи комплексу маркетингу.

Оцінку за більшістю показників якості транспортних послуг можуть дати лише експерти, наприклад, інформативність, культура обслуговування і т.д.

Важливим показником якості транспортних послуг є їхня комплексність, що виражається в тому, що необхідно керувати та забезпечувати якість кожної послуги.

При неякісному виконанні однієї послуги може знижуватися якісне виконання всіх інших послуг. Наприклад, при якісному завантаженні, транспортуванні вантажу здійснили неякісне його розвантаження, внаслідок чого вантаж отримав пошкодження – тобто постраждав весь комплекс послуг з доставки споживачеві, оскільки кінцевий результат виявився негативним.



Рисунок 2.3 - Методи оцінки якості послуг в малому бізнесі

На рисунку 2.3 представлені основні методи, що використовуються у вітчизняній практиці управління якістю.

Розглянемо докладніше інструменти оцінки якості послуг (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Методи оцінки якості послуг

Найменування	Характеристика методу оцінки
Діаграма зв'язків	Інструмент управління якістю визначає логічні взаємозв'язку між даними зіставлення причин і наслідків. Вирішуються проблеми в ситуації з безліччю факторів.
Деревоподібна діаграма	Призначена для пошуку причин проблеми на різних рівнях. Представляє «дерево», в основі – проблема, що досліджується, застосовують у разі визначення важливих причин низької якості.

Матриця пріоритетів	Дозволяє виявити важливі дані щодо оцінки якості. Основне призначення – розподіл різних елементів порядку значимості встановлення важливості з-поміж них.
Стрілочна діаграма	Діаграма застосовується після виявлення проблем планування термінів виконання робіт. Графічне відображення дає своєчасне досягнення цілей.
Поточна діаграма	Графічне зображення етапів процесу управління якістю послуги. Під час аналізу зв'язку етапів процесу можна виявити проблеми.
Матрична діаграма	Визначає зв'язок між елементами як таблиці, що включає елементи. Застосовують для встановлення взаємозв'язку між причинами проблем якості.

Наведені в таблиці 2.2 інструменти в основному використовуються при оцінці якості при впровадженні стандартів ISO 9000, але не для оцінки якості чинною послуги без СМЯ.

Якість надання послуг визначається тривалістю повного циклу виконання, що відраховується від моменту надходження запиту до його остаточного завершення. Існують оптимальні часові рамки для відгуку на запити, що обумовлюються обсягом фінансових витрат, специфікою діяльності підприємства та іншими відповідними факторами.

Багато компаній підвищують ефективність з допомогою зростання кількості транспорту. Однак, без належної оптимізації їх використання, це призводить до збільшення витрат, що нівелює позитивний ефект від підвищення якості обслуговування. Логістичні підходи допомагають знайти правильне вирішення задачі.

Кількість заявок та обсяг послуг впливають на її якість. Кількість заявок на день та середній розмір замовлення – ключові параметри для тривалості циклу "Замовлення-постачання". Чим об'ємніше замовлення і більше заявок в одиницю часу, тим коротше цикл, оскільки знижується кількість точок у маршруті. Знижуються витрати на доставку за рахунок ефективності використання автотранспорту .

Склад клієнтів впливає ризик зриву доставки. Доставка компаніям надійніша. Але переваги обслуговування фізичних осіб – це гнучкий графік (рання та найпізніша доставка). З приватним споживачем легше домовитись

про перенесення часу замовлення.

Чим вже номенклатура послуг, тим стабільніша клієнтська база, повніша інформація про параметри замовлень. Складські технології спрощуються та збої ритмічності поставок зменшуються. При складській обробці вантажів від багатьох партнерів є труднощі приймання партій в інформаційній системі за ваговими та об'ємними характеристиками товару, потрібно враховувати сумісність товару та планувати його розміщення, вантажно-розвантажувальні роботи.

Стандартна одиниця відвантаження та рівень сервісу. Вибір стандартної одиниці відвантаження (контейнер, фабричне упакування тощо) впливає на співвідношення. «рівень сервісу - вартість транспортної технології». Контейнери не вимагають складської обробки та можуть доставлятися безпосередньо від постачальника. Тривалість циклу доставки залежить від інформаційної системи ланцюга постачання та вибору постачальників. При використанні палет чи фабричних упаковок у процес замовлення вносять етап складської обробки, але розширюють коло споживачів. Продаж зі складу потребує складського виробництва: комплектації, упаковки та маркування, що подовжує цикл доставки, але дає найвищу привабливість послуги у споживачів.

Якщо підприємстві окладная система оплати персоналу, то витрати на персонал контролюються. Але за нестабільного попиту потрібно регулювати кількість персоналу. Якщо застосовується відрядна оплата, то чисельність персоналу легше регулювати. Оптимальним рішенням можуть бути комбіновані системи оплати праці або аутсорсинг.

Сукупність усіх параметрів якості послуги визначає кількість етапів доставки замовлень та принципову схему організації робіт. Час циклу «замовлення-постачання» залежить від швидкості роботи всіх відділів фірми та узгодженості їх дій.

Методи оцінки конкурентоспроможності послуг – це засоби реалізації процесів управління для досягнення певної мети в галузі якості. Класифікація найбільш відомих та широко застосовуваних методів оцінки

конкурентоспроможності послуг наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності послуг

Методи оцінки конкурентоспроможності	Критерії конкурентоспроможності	Характеристика і застосування для послуг
1. за методам збору інформації		
Соціологічні методи (опитування, анкетування, статистичний аналіз даних)	Задоволеність споживачів параметрами послуг	Результат – обмежене уявлення про конкурентоспроможності послуг лише через думку споживачів, не враховують внутрішні чинники конкурентоспроможності. Можна застосовувати для сфери послуг, оскільки процес надання послуги передбачає взаємодію зі споживачем.
2. за характером інформації		
Якісні методи (SWOT, PEST та маркетинговий аналіз)	Конкурентний потенціал та конкурентні переваги послуг	Дозволяють оцінити перспективну конкурентоспроможність послуг та виявити «вузькі» місця. Застосовні для оцінки конкурентоспроможності сфери послуг.
Кількісні методи (маркетинговий та стратегічний, фінансовий аналіз та ін.)	Частка ринку. Ефективність використання ресурсів	Дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності послуг, але не пояснюють причини результатів. Застосування для сфери послуг при формуванні відповідних специфічних критеріїв послуг, за якими оцінюється їх конкурентоспроможність-
3. за подання інформації		
Графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності та ін.)	Критерії різноманітні: конкурентоспроможність послуг, ефективність маркетингової діяльності з їх просування та збуту, рентабельність продажів ,	Дають наочне уявлення про рівень конкурентоспроможності послуг підприємства за різними критеріями. Графічні методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств сфери послуг за відповідними критеріями конкурентоспроможності .
Матричні методи (матриці ADL, BCG, McKinsey та ін.)	Частка ринку і темпи зростання ринку	Застосовні для оцінки конкурентоспроможності сфери послуг. Характеризуються наочністю та низькою інформативністю, не виявляючи причин.

Інформація збирається за допомогою маркетингових досліджень. Їх відсутність загрожує несприятливими наслідками для фірми. Це періодичний

збір та аналіз даних з питань маркетингу послуги для зниження невизначеності під час прийняття рішень.

Маркетингові дослідження проводяться для вирішення проблем та розробки маркетингової стратегії. Необхідність їх пов'язана з розширенням спектра послуг, появи нових технологій виробництва послуги та збуту її, інформатизацією процесів, зростанням потреб клієнтів, з розвитком методів та інструментів. Цілі маркетингових досліджень:

– визначення можливостей і проблем;

– отримання інформації для прийнятті управлінських рішень;

– планування маркетингових активностей;

– оцінка маркетингових рішень.

Об'єкти маркетингових досліджень ринку:

1) ринок послуг, його тенденції, структура, географія, ємність, динамика продажів, конкуренція, можливості та ризики.

2) споживачі послуг – індивідуальні споживачі та корпоративні, фактори їхньої поведінки на ринку, структура споживання, забезпеченість послугами, тенденції попиту.

3) конкуренти послуг, їхня частка ринку, слабкі та сильні сторони, реакції споживачів на маркетинг конкурентів, потенціал.

4) послуга, відповідність критеріїв та якості запитів споживачів, споживчі властивості послуги, час, сервіс, функціональність та ін. Це дозволяє розробити асортимент послуг, підвищити конкурентоспроможність .

5) вартість послуг, статті витрат, ступінь впливу конкуренції, поведінка споживачів ціни послуг.

6) збут послуги, її здійснення, процес. Вивчаються канали, посередники, форми та методи продажу, витрати.

7) системи просування та реклама, поведінки посередників, покупців, ефективність реклами, імідж послуги, система комунікацій, кошти та методи реклами.

Найпростіший спосіб провести таке порівняння – це SWOT-аналіз

(рисунок 2.4) [38].



SWOT-аналіз		
Внутрішній вид	**Сильні сторони (Strengths)**	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
	Які переваги ми пропонуємо? Які синергії можна створити? Які чинники ведуть до успіху? Що робить нас унікальними? Які ресурси роблять нас кращими?	Які ми маємо недоліки? У чому ми гірші за інших? У чому наші слабкі сторони? Яких ресурсів нам бракує?
Зовнішній вид	**Можливості (Opportunities)**	**Загрози (Threats)**
	Які тенденції існують? Які можливості ще не використані? Чи є позитивні зміни у суспільстві? Чи є на обрії корисні законодавчі зміни? Чи є новітні технології?	Що роблять конкуренти? Чи існують закони чи нормативні акти, які можуть змінитися? Чи існують нові технології? Інші зовнішні чинники, що становлять ризик? (Політика, економічна ситуація тощо)

Рисунок 2.4 SWOT-аналіз для оцінки факторів конкурентоспроможності та якості послуги

Однак при порівнянні з конкурентами краще використовувати графічні методи, такі як багатокутник конкурентоспроможності послуги, який дозволяє порівняти кілька фірм і дає наочне уявлення про рівень конкурентоспроможності послуг підприємства за різними критеріями.

Графічні методи застосовуються для оцінки конкурентоспроможності будь-яких підприємств сфери послуг за відповідними критеріями конкурентоспроможності, дають наочне уявлення рівня конкурентоспроможності послуг підприємства за різними критеріями.

Комплекс методів з оцінки якості та ефективності виконання послуги автотранспортного обслуговування, її конкурентоспроможності залежить від складності поставлених завдань і може включати як простіші методи, так і сукупність методів оцінки, які застосовуються у СМЯ за стандартами ISO 9000.

Компанія ТОВ «Глоб авто» займається переважно вантажоперевезеннями. Компанія також має 1 ліцензію на 1 вид діяльності щодо здійснення перевезень пасажирів та інших осіб автобусами. Організація займається ще такими видами діяльності:

- технічне обслуговування і ремонт автотранспортних засобів ;
- торгівля автомобільними деталями, вузлами і приладдям ;
- торгівля оптова автомобільними деталями, вузлами та запчастинами;
- торгівля роздрібна автомобільними деталями, вузлами і приладдям ;
- вантажні перевезення ;
- внутрішньоміські та приміські перевезення пасажирів.

Компанія є мікропідприємством. У компанії лінійно-функціональна організаційна структура. Якість управління, його взаємозв'язку та взаємодії з підрозділами визначає ефективність роботи компанії. У компанії немає великої кількості відділів, персонал відділів є висококваліфікованим. У компанії всього 2 рівні управління. Основні переваги організаційної структури:

- швидка реакції на прямі накази;
- узгодженість і оперативність прийняття рішень;
- ясна особиста відповідальність керівника за рішення.

Уся увага відділів зосереджена на замовленнях на вантажо- та пасажирські перевезення та графіках їх виконання, щоб швидко реагувати на зміни. Швидкість забезпечує високу продуктивність та низькі витрати праці.

Для підприємства характерна безцехова організаційна структура. Усі відділи працюють по графіку і в відповідно з замовленнями клієнтів, оперативно на них реагуючи. Кожен відділ має власний функціонал. Директор розпоряджається коштами та майном, відкриває банківські рахунки, видає накази, наймає та звільняє працівників, заступник директора із постачання та збуту укладає договори.



Рисунок 2.5 Організаційна структура управління ТОВ «Глоб авто»

Відділи компанії організовують транспортний процес та ефективне використання транспортних засобів. Фахівці Експлуатації та технічного забезпечення реалізують ефективне перевезення, транспортування . Ціни і маршрути розробляє відділ постачання і збуту. Технічне обслуговування підприємства полягає в підтримці вантажного і пасажирського транспорту в справному стані для безпеки перевезень і безпеки вантажів і забезпеченні виробничої бази, розробці інструкцій і супровідних документів для водіїв.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження практичних аспектів управління якістю на підприємстві транспортних послуг дозволило встановити, що ефективність діяльності такого суб’єкта значною мірою визначається здатністю системи менеджменту якості забезпечувати стабільність процесів, безпеку перевезень, оперативність обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Аналіз

функціонування системи управління якістю показав, що її дієвість залежить не лише від використання сучасних стандартів та регламентів, але й від рівня організаційної культури, професіоналізму персоналу, ефективності внутрішніх комунікацій і здатності керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дослідження засвідчило, що на практиці найбільшої ваги набувають такі елементи системи: стандартизація та регламентація транспортних процесів, контроль технічного стану рухомого складу, управління ризиками, оперативний моніторинг якості послуг, а також налагоджена взаємодія між структурними підрозділами. Використання сучасних методів аналізу й оцінювання якості дозволяє своєчасно виявляти відхилення та впроваджувати коригувальні заходи.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що функціонування системи управління якістю на підприємстві транспортних послуг має позитивні тенденції, але потребує подальшого удосконалення. Зокрема, необхідним є впровадження сучасних цифрових рішень, поглиблення роботи з персоналом, розширення інструментів контролю та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, стабільності його роботи та зростанню довіри споживачів до транспортних послуг.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ТОВ «ГЛОБ АВТО»

3.1 Рекомендації по підвищеннюю якості послуг підприємства

Стратегічні напрями розвитку конкурентоспроможності послуг ТОВ «Глоб авто» пов'язані з розширенням їх спектру, керуванням якістю перевезень для зниження витрат, вирішенням проблем конкурентоспроможності цін на послуги. Стратегічні напрями включає стратегії на цільових ринках, стратегію конкуренції, збутову та маркетингову стратегії (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Стратегія підвищення якості послуг ТОВ «Глоб авто»

ТОВ «Глоб авто» необхідно сконцентруватися на стратегії диверсифікації послуг і інтенсивного збуту в наявних каналах, збільшуючи спектр послуг та охоплюючи дедалі більшу частку ринку, яка залежить від кількості каналів, кількості клієнтів в одному каналі та їх охоплення, а також від рекламних заходів та програм стимулювання збуту в кожному каналі та загалом для більшого охоплення інформуванням споживачів. Необхідно покращити технології стимулювання збуту, реклами.

Підприємство пропонує вузький асортимент послуг, тому необхідна його диверсифікація та розширення спектру послуг на такі:

вантажоперевезення: перевезення негабаритних та великовагових вантажів тралами, низькорамними платформами, щоб трали були обладнані апарелями для заїзду спецтехніки;

перевезення балковозами -трубовозами;

перевезення тралами, низькорамними і телескопічними платформами

надання послуг сервісу вантажоперевезень:

супровід вантажу;

оформлення страховки і спеціальних дозволів;

надання машин і повністю обладнаних автомобілів.

Надання послуг машин прикриття для супроводу негабаритних та великовагових вантажів полягає в тому, що машина прикриття забезпечує безпеку руху, може максимально інформувати інших учасників дорожнього руху про перевезення великогабаритного, важкого вантажу.

Напрямками диверсифікації діяльності, найбільш близькими до послуг підприємства можуть бути послуги збирання меблів при її доставці клієнтам, послуги будівельно-монтажні при доставці будівельних матеріалів та техніки.

Підприємство може співпрацювати із фермерами для доставки сільгосппродукції та можна укладати сезонні договори, заздалегідь прогнозуючи збут.

Якщо говорити про напрям послуг, пов'язаних з обслуговуванням транспортом туристичного, то у підприємства можуть бути тут реалізовані

великі перспективи. Можна укласти договори про співпрацю з туристичними агенціями та обслуговувати туристичні маршрути на запит агентств, відкривши ще один канал пасажирських перевезень транспортом підприємства.

Необхідними напрямами підвищення якості є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який надає послуги, оскільки цього хоч за опитуваннями клієнти.

Напрямками розвитку щодо організації самої послуги можуть бути:

– дотримання графіків руху транспорту з допомогою системи супутникової навігації GPS;
– розширення маршрутів і їх оптимізація;
– покращення технічного обслуговування і ремонту рухомого склад автопарку;
– розвиток методів організації транспортного процесу;
– розробка нормативів і вимог до якості перевезень;
– планування підвищення рівня якості перевезень;
– покращення мотивації основного персоналу.

Якісні характеристики, що вимагають покращення у перевезеннях – це комфортність, час перевезень, безпека перевезення, ввічливість з боку персоналу, доступність послуги, надійність обслуговування, зручність отримання послуг

На підставі аналізу системи та проблем конкурентоспроможності збуту для компанії ТОВ «Глоб авто» необхідне застосування сучасних технологій, наприклад, блогінг, що може збільшити якість послуг.

Потрібно підвищити кількість каналів збуту, використовуючи інтернет-канали та підвищити ефективність існуючих каналів збуту, нарощуючи кількість замовлень у них.

Покращення комунікацій на сайті та соцмережах щодо використання зворотного зв'язку.

На основі проведеного аналізу ми вважаємо необхідним запропонувати рекомендації щодо вдосконалення фірми.

1) провести аудит сайту компанії – аудит наповнення сайту запитам цільової аудиторії та просувати сайт у пошукових системах.

2) впровадити систему смс-розсилок для партнерів та клієнтів. Дуже ефективна методика у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

3) підключити до сайту елементи електронної комерції – створення інтернет-магазину та оформлення замовлень онлайн.

Усі заходи дозволяють збільшити попит та підвищити якість послуг.

3.2 Основні напрямки покращення системи управління якістю послуг підприємства

Криза через повномасштабне вторгнення та постпандемійні умови роботи автотранспортних підприємств з вантажних перевезень вимагають від працівників високої ефективності. Стало важче забезпечити лідерство за цінами послуг, зростання обсягу продажів у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності споживачів, якість послуг. Тепер звільняються багато ринкових ніш вантажоперевезення, але все це вимагає від керівництва транспортних компаній покращення і впровадження системи менеджменту якістю послуг.

Ми пропонуємо підприємству впровадження системи менеджменту якості щодо впровадження системи менеджменту якості на основі ISO 9001:2015.

В автотранспортних перевезеннях зростає інтерес керівників до управління якістю послуг, проте не завжди управлінський персонал фірми розуміє такі поняття, як взаємини зі споживачами, процесний підхід, стейкхолдери та ін. Для цього необхідно засвоїти принципи якості, що стане основою для подальшого впровадження системи управління якістю.

Основа створення системи управління якістю – системний підхід. Автотранспортна компанія – це система, що складається з взаємопов'язаних та взаємодіючих підсистем, що працюють для досягнення стратегічних та тактичних цілей компанії. Елементи системи чи підсистеми – це окремі чи напрями діяльності компанії.

Система менеджменту якості (СМЯ) заснована на стандарті ІСО 9000.

У ТОВ «Глоб авто» система управління якістю транспортних послуг має декілька зацікавлених груп. По-перше, це клієнти, споживачі послуг. Вони - головний індикатор контролю якості у компанії. Залишаючи відгук на сайті компанії та сайтах оголошень, вони надають інформацію про якість послуг керівництву для вивчення. Від імені клієнтів можуть залишити відкликання законні представники.

Пропонована система менеджменту якості орієнтована на використання можливостей сильних сторін щодо довкілля на користь підприємства, а також використання можливостей.



Рисунок 3.2 Структура компанії

Система менеджменту якості за ДСТУ ISO 9000-2015 «Системи менеджменту якості. Основні положення та словник» орієнтована на досягнення спільних цілей підприємства та досягнення інтересів стейкхолдерів. Стандарт серії ISO 9000 для малого бізнесу ми використовуємо як базовий. Базовий стандарт ISO 9001 «Система управління якістю. Вимоги» включає всі процеси організації. ДСТУ ISO 9000-2015 «Системи менеджменту якості.

Основні положення та словник». Стандарт побудований на єдиних принципах менеджменту якості У.Е. Демінга. Для підприємства це: лідерство у сфері якості керівництва; орієнтація на споживача; залучення персоналу; безперервне вдосконалення процесів; організація і прийняття управлінських рішень (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 Алгоритм використання СМЯ ТОВ «Глоб авто»

Було сформовано повний перелік документації, необхідної для ефективного впровадження системи менеджменту якості згідно з вимогами стандарту ISO 9001. Зазначений комплект документів, а також послідовність етапів реалізації СМЯ та відповідні заходи, детально представлені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Основні роботи по використання СМЯ

Ми розробили схему використання системи менеджменту якості (СМЯ) для ТОВ «Глоб авто» за вимогами стандарту ISO та циклу Демінга.

Вона містить 6 елементів, які відповідають вимогам стандарту. Це політика ТОВ у сфері якості; стратегічний аналіз та планування; використання системи, її функціонування; проведення внутрішніх аудитів, коригувальних заходів; аналіз керівництвом фактів; постійне покращення. Розроблено процеси системи менеджменту якості – процеси управління, в яких реалізується політика, цілі, повноваження, аналізується система з боку керівництва .

Також описані процеси вимірювання, аналізу та покращення – моніторинг, внутрішній аудит системи якості, аналіз даних та покращення системи .

Показниками якості СМК компанії може бути кількість зіпсованих вантажів, порушення часу доставки, нещасних випадків, рівень травматизму, умови праці.

Насамперед визначено місію підприємства, яка полягає у наданні високоякісних послуг перевезення на основі сучасних технологій.

Висновки до розділу 3

Проведені дослідження та розроблені пропозиції з удосконалення системи управління якістю на ТОВ «Глоб Авто» підтвердили, що якість послуг є ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку транспортних та сервісних послуг. Аналіз існуючих процесів управління якістю показав, що підприємство вже має сформовані основи системи менеджменту якості, але потенціал її розвитку використовується не повністю.

Запропоновані напрями вдосконалення довели, що систематизація процесів, впровадження цифрових інструментів контролю, модернізація сервісних процедур та підвищення персональної відповідальності працівників за результат обслуговування є вирішальними для підвищення результативності системи управління якістю. Особливу увагу приділено клієнтоорієнтованості, адже саме рівень задоволеності споживачів визначає ефективність сервісної діяльності й формує репутацію підприємства.

Розроблені рекомендації щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, посилення контролю за ключовими показниками якості, розширення інструментів мотивації персоналу та впровадження стандартів ISO 9001 спрямовані на створення умов для зменшення помилок у роботі та покращення стабільності послуг. Застосування цих заходів дозволяє сформувати єдину систему управління якістю, яка охоплює всі етапи взаємодії з клієнтом — від первинного контакту до післясервісного супроводу.

Впровадження запропонованих рішень сприятиме зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «Глоб Авто» шляхом підвищення рівня довіри клієнтів, зростання продуктивності праці персоналу, мінімізації витрат, пов’язаних з дефектами та неякісним виконанням робіт, а також формування позитивного іміджу компанії на ринку. Отже, удосконалення системи управління якістю є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку підприємства, що забезпечує його довгострокову ефективність та конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні засади впровадження системи управління якістю на підприємствах та обґрунтовано механізм її удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування організації в умовах сучасного конкурентного середовища.

У ході виконання роботи встановлено, що система управління якістю є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує підвищення рівня задоволеності споживачів, зменшення виробничих витрат, оптимізацію процесів та зміцнення конкурентоспроможності. Аналіз наукових джерел показав, що різні підходи до трактування якості сходяться на ключовому положенні — орієнтації на споживача та запобіганні дефектам, а не їх подальшому виявленні. Водночас виявлено, що сучасна теорія управління якістю недостатньо охоплює організаційно-інституційний та соціально-економічний аспекти, що обумовлює необхідність комплексного підходу при її впровадженні.

Проведений аналіз існуючої системи управління якістю на підприємстві засвідчив, що, попри наявність окремих елементів контролю та регламентування процесів, механізм їх взаємодії, узгодження та оцінювання ефективності залишається недостатньо структурованим. Це призводить до втрат часу, ресурсів, повторюваних помилок та низького рівня прозорості управлінських рішень.

На основі ідентифікованих проблем обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення механізму впровадження системи управління якістю, який включає: оптимізацію бізнес-процесів, цифровізацію контролю якості, удосконалення внутрішньої документації, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження принципів TQM та його адаптацію до умов конкретного підприємства. Запропоновано алгоритм поетапного впровадження СМЯ відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, що забезпечує чіткість, керованість та відтворюваність процесів.

Оцінка ефективності запропонованих рішень показала, що їх реалізація забезпечує скорочення витрат на усунення дефектів, підвищення продуктивності праці, зростання рівня задоволеності споживачів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Запропонований механізм має універсальний характер і може бути адаптований до підприємств різних сфер діяльності.

Отже, у роботі досягнуто поставленої мети — удосконалено механізм ефективного впровадження системи управління якістю, що створює підґрунтя для якісного зростання підприємства, забезпечує його стійкий розвиток і сприяє підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
3. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 62 с.
4. ДСТУ ISO 19011:2019. Настанови щодо проведення аудитів систем управління. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 54 с.
5. Демінг Е. Нова економіка для промисловості, уряду та освіти. Київ : Основи, 2018. 384 с.
6. Джуран Дж. Планування якості та управління якістю. Київ : Стандартизація, 2019. 416 с.
7. Кросбі Ф. Якість без сліз. Мистецтво управління якістю. Київ : КНТ, 2020. 272 с.
8. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
9. Окрепкий Р. Б., Шевченко О. В. Системи управління якістю : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 356 с.
10. Ілляшенко С. М. Управління якістю продукції та послуг : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2021. 336 с.
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління якістю : підручник. Київ : Професіонал, 2019. 416 с.
12. Пономаренко В. С., Мінухін С. В. Управління якістю в організації : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.
13. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
14. Харрінгтон Г. Дж. Управління якістю в бізнес-процесах. Київ : Кондор, 2019. 304 с.
15. Криворучко О. М. Управління якістю підприємства : монографія. Харків : ХНАДУ, 2020. 278 с.

16.Герасимчук В. Г., Розумей С. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі систем менеджменту якості. Київ : КНЕУ, 2021. 294 с.
17.Evans J. R., Lindsay W. M. Managing for Quality and Performance Excellence. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 864 p.
18.Goetsch D. L., Davis S. B. Quality Management for Organizational Excellence. 9th ed. New York : Pearson, 2021. 496 p.
19.Oakland J. S. Total Quality Management and Operational Excellence. 5th ed. London : Routledge, 2022. 544 p.
20.Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook. 8th ed. London : Routledge, 2017. 912 p.
21.Dahlgaard J. J., Khanji G. K., Kristensen K. Fundamentals of Total Quality Management. London : Routledge, 2018. 320 p.
22.Besterfield D. H. Quality Control. 9th ed. New York : Pearson Education, 2018. 944 p.
23.Antony J., Preece D. Understanding, Managing and Implementing Quality. London : Routledge, 2021. 352 p.
24.Slack N., Brandon-Jones A. Operations and Process Management. 7th ed. London : Pearson Education, 2022. 728 p.
25.Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
26.Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. London : Pearson Education, 2022. 832 p.
27.Сумець О. М. Системи управління якістю та безпечністю : навчальний посібник. Харків : Міськдрук, 2020. 412 с.
28.Терещенко О. О. Управління змінами в організаціях : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 287 с.
29.Гриньова В. М. Організаційний розвиток підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2020. 340 с.
30.Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання, 2018. 471 с.
31.ISO Survey of Certifications to Management System Standards. Geneva : International Organization for Standardization, 2024.

32. Juran J. M. Juran’s Quality Handbook. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 1136 p.
33. Pyzdek T., Keller P. The Six Sigma Handbook. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 2023. 768 p.
34. Sallis E. Total Quality Management in Education. 4th ed. London : Routledge, 2021. 192 p.
35. Oakland J., Tanner S. Successful Change Management. London : Routledge, 2021. 304 p.