

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА МОРСЬКА АКАДЕМІЯ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО ПРАВА ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та економіки морського транспорту

Дудка Ілона Андріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

НА ТЕМУ

МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Освітня програма – «Менеджмент в галузі морського та річкового транспорту»

Науковий керівник
к.е.н., доцент
Лаврущенко Ю.О.

Здобувач вищої освіти _____

Науковий керівник _____

Завідуючий кафедрою _____

Нормоконтроль _____

Одеса 2021

ЗАВДАННЯ
на розробку кваліфікаційної роботи магістра
за темою:
«МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ»

	Зміст окремих частин дослідження	Строк виконання	Фактично виконано
1	2	3	4
1	Мета дослідження: удосконалення логістичної організації перевезень за допомогою менеджменту якості	11.10.21	11.10.21
2	Об'єкт дослідження: логістична організація перевезень	11.10.21	11.10.21
3	Предмет дослідження: менеджмент якості в логістичній організації перевезень	11.10.21	11.10.21
4	ВСТУП	11.10.21	11.10.21
5	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ЛОГІСТИЦІ	01.11.21	01.11.21
6	РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ. СУЧАСНІ ЛОГІСТИЧНІ ТРЕНДИ	15.11.21	15.11.21
7	РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	29.11.21	29.11.21
8	ВИСНОВКИ	06.12.21	06.12.21
9	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	06.12.21	06.12.21
10	Анотація	06.12.21	06.12.21
11	Формування ілюстративного матеріалу	10.12.21	10.12.21

12	Відгук керівника	14.12.21	14.12.21
13	Рецензування	16.12.21	16.12.21
14	Дата захисту	23.12.21	23.12.21

Здобувач вищої освіти

Керівник

Завідувач кафедри

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В	
ЛОГІСТИЦІ.....	9
1.1. Теоретичні основи системи менеджменту якості в логістиці.	9
1.2. Показники менеджменту якості в процесі логістичної	
організації перевезень.....	18
1.3. Основні напрямки впровадження системи менеджменту	27
якості у логістичну організацію перевезень.....	
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.	
ЛОГІСТИЧНІ ТРЕНДИ СЬОГОДЕННЯ	38
2.1. Аналіз світової торгівлі та логістики.....	38
2.2. Стан та динаміка морських перевезень України.....	45
2.3. Аналіз сучасних логістичних трендів.....	52
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ	
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ	
ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ.....	60
3.1. Застосування принципів менеджменту якості для	
удосконалення логістичної організації перевезень.....	60
3.2. Комплексна оцінка якості в процесі логістичної організації	
перевезень.....	73
3.3. Кількісні підходи до оцінки ефективності системи	
менеджменту якості в процесі логістичної організації	
перевезень.....	80
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Конкуренція на ринку вантажних морських перевезень пред'являє нові вимоги до наукової розробки методів і механізмів ефективної конкуренції, націленої не тільки на змагання учасників ринку, а й, перш за все, на підвищення ефективності функціонування всієї економіки.

Одним з таких методів є удосконалення системи менеджменту якості на морському транспорті. На відміну від більшості галузей економіки, що взаємодіють лише з безпосередніми постачальниками і споживачами своєї продукції, морський транспорт в процесі перевезення взаємодіє практично з усіма галузями матеріального виробництва і відповідно впливає на їх діяльність. Масштаби перевізної діяльності морського транспорту роблять такий вплив вельми значним. Відповідно від рівня якості транспортного обслуговування вантажовласників залежить, буде цей вплив позитивним або негативним.

На сьогоднішній день існує потреба в якісних товарах і послугах. І кожен виробник думає про підвищення якості продукції. Ефективним вирішенням можна вважати введення менеджменту якості, що буде впливати на процес виробництва товарів і надання послуг. Дана система буде ефективним напрямком розвитку підприємства для збільшення частки на ринку. Впровадження менеджменту якості складний і трудомісткий процес, що включає в собі цілий комплекс робіт і зачіпає, як різні аспекти діяльності підприємства, так і підсистеми системи управління якістю. Кожен день вимоги до якості і безпеки зростають, тим самим змушують слідувати світовим стандартам все більш строго.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення логістичної організації перевезень за допомогою менеджменту якості.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних взаємопов'язаних завдань, які визначили внутрішню логіку і структуру кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретичні основи системи менеджменту якості в логістиці;
- дослідити показники менеджменту якості в процесі логістичної організації перевезень;
- визначити основні напрямки впровадження системи менеджменту якості у логістичну організацію перевезень;
- проаналізувати світову торгівлю та логістику;
- дослідити стан та динаміку морських перевезень України;
- розглянути сучасні логістичні тренди;
- дослідити застосування принципів менеджменту якості для удосконалення логістичної організації перевезень;
- розглянути комплексну оцінку якості в процесі логістичної організації перевезень;
- визначити кількісні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту якості в процесі логістичної організації перевезень.

Об'єктом дослідження в даній роботі є логістична організація перевезень.

Предметом дослідження є менеджмент якості в логістичній організації перевезень.

Методи дослідження. В процесі проведення дослідження для розкриття поставлених завдань використовувалась сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. У процесі виконання дослідження застосовувалися метод системного аналізу, системно-структурний метод, аналітичний метод, порівняльний метод. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту якості розглядалися в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Примачова М.Т., Сотниченко Л.Л., Лаврущенко Ю.О., Т. Веблен, Дж.

Коммонс та ін. Інформаційну базу дослідження становлять дані Міністерства інфраструктури України та Державної служби статистики, показники міжнародних рейтингів.

Елементи наукової новизни дослідження полягають в розробці теоретичних положень і науково-практичних рекомендацій, а також сучасного інструментарію і технологій щодо удосконалення логістичної організації перевезень за допомогою менеджменту якості.

Практична значущість даної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям логістичних та судноплавних компаній удосконалити логістичну організацію перевезень за допомогою менеджменту якості; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Апробація результатів роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи розглядалися на засіданні кафедри менеджменту та економіки морського транспорту та опубліковано тези: перспективи та потреби удосконалення логістичної організації перевезень // Морське право та менеджмент: еволюція та сучасні виклики: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції, 25-26 листопада 2021 року, - Одеса: ВидатІнформ НУ ОМА, 2021.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ЛОГІСТИЦІ

1.1. Теоретичні основи системи менеджменту якості в логістиці

Система менеджменту якості являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що дозволяють створювати на підприємстві необхідні умови для забезпечення випуску продукції належної якості, ефективного врядування та сталого розвитку підприємства. Впровадження такої системи на підприємстві дозволить домогтися успіху і підвищити показники, що відображають ефективність його діяльності. У новій версії стандарту ISO 9001:2015 виділено ризик - орієнтоване мислення, яке набирає все більшої актуальності у зв'язку з кризовим становищем у всіх галузях. Ризик-орієнтоване мислення дозволяє підприємствам виділити фактори, які сприяють виклику відхилення результатів всіх процесів, які протікають на підприємстві і системі менеджменту якості від запланованих, розробити засоби і методи попередження для мінімізації їх негативного впливу, а також максимально використовувати можливості, що виникають [1].

Вважається за доцільне враховувати ризики на етапі планування. Незважаючи на те, що вимоги стандарту не є наявністю документованої процедури щодо врахування ризиків при плануванні та впровадженні системи менеджменту якості, вважається за необхідне їх розробка і використання, що дозволить значно збільшити ефективність прийнятих рішень та інформованість всіх учасників процесу.

Принципи, на які повинна бути зорієнтована система менеджменту якості, сформульовані наступним чином [3]:

- орієнтація на споживача;
- лідерство;
- залучення людей;

- процесний підхід;
- поліпшення;
- прийняття рішень на основі свідчень;
- менеджмент взаємин.

Якщо провести порівняння принципів системи менеджменту якості з попередньою версією стандарту (таблиця 1.1), то можна помітити відсутність принципу системного підходу до управління. На основі положень сучасної науки управління вважається безперечним застосування принципу системності.

Таблиця 1.1

Порівняння принципів системи менеджменту якості за версіями
ISO 9001:2008 та ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Орієнтація на споживача	Орієнтація на споживача
Лідерство керівника	Лідерство
Залучення працівників	Залучення людей
Процесний підхід	Процесний підхід
Системний підхід до управління	-
Постійне поліпшення	Поліпшення
Прийняття рішень, заснованих на фактах	Прийняття рішень на основі свідчень
Взаємовигідні відносини з постачальниками	Менеджмент взаємин

Джерело: [1, 2]

Принцип взаємовигідні відносини з постачальниками замінений на принцип менеджменту взаємовідносин, який зачіпає інтереси не тільки постачальників. Такий перехід диктує підприємствам розробку механізму

управління не тільки відносин з постачальниками, а й з усіма зацікавленими сторонами, так званими stakeholders. Дана категорія «Менеджмент взаємин» представляє собою групу методологій і термінів, що дозволяють визначити цілі по довгострокових відносинах, щодо роботи з якісними товарами і прагненню до поліпшення обслуговування клієнтів. Введення принципу менеджменту взаємовідносин є актуальним і доцільним, в зв'язку з тим, що реалізація досліджуваного принципу дозволить зруйнувати бар'єри не тільки всередині організації, а й підвищить ефективність взаємовідносин зі сторонніми організаціями. Принцип менеджменту взаємовідносин тісно пов'язаний з концепцією стандарту щодо ризик-менеджменту, тому як на сьогоднішній день спостерігається тенденція до зростання кількості підприємств, які відправляють деякі напрямки своєї діяльності на аутсорсинг [4].

З назви принципу «постійне поліпшення» йде «постійне», на думку фахівців, це пов'язане з тим, що поліпшення перестає бути постійною метою. Під поліпшенням слід розуміти «поліпшення елементів, важливих для підтримки роботи на існуючому рівні і внесення в роботу змін виходячи зі зміни зовнішніх і внутрішніх умов і створення нових можливостей». При внесення в роботу будь-яких змін необхідно використовувати методи щодо подолання опору цим змінам [5].

Процесний підхід до системи управління якістю реалізується за допомогою відомого циклу демінгу PDCA («Plan-Do-Check-Act» - планування – дія – перевірка - коригування). Розробники стандарту представили вміст стандарту в контексті даного циклу (рис. 1.1). У стандарті продемонстрована структура елементів одиничного процесу, яка дозволить внести роз'яснення для керівництва підприємств і більш чітко виділити і пропрацювати існуючі на підприємстві процеси.

Наприклад, переваги логістичного підходу до реалізації процесного підходу визначаються якістю організації та управління інформаційними потоками, що йдуть від точки виникнення потреби в продукті через всі ланки

логістичного ланцюга до систем управління виробництвом. На цей момент дослідження в галузі логістики сконцентровані на розробці методів побудови інтегрованого інформаційного простору і систем оперативного управління, що дозволяють координувати потокові процеси підприємств учасників життєвого циклу продукції в режимі реального часу [1].

Стандарт нового покоління надає підприємствам великі можливості і простір для вироблення альтернативних рішень в управлінні своєю діяльністю. Наприклад, відсутня вимога про розробку відповідної документації в області якості. Стандарт ISO 9001:2015 не регламентує діяльність організацій щодо розробки настанови з якості та документованих процедур. У зв'язку з впровадженням і повсюдним використанням електронного документообігу виключається поняття «запис» і «документ», вводиться «документована інформація». Організація, не має певних можливостей, може реалізовувати принципи системи менеджменту якості з головним постулатом відповідність якості продукції, що випускається або послуги вимогам усіх зацікавлених сторін. Обов'язковою вимогою в контексті документації є дотримання правових норм, в нашій країні це ДСТУ. Безумовно, споживач може не володіти такою інформацією, проте, виробник повинен вказати якими нормативними документами керувалося у своїй діяльності підприємство [1].

Ще одним важливим моментом нового стандарту є його адаптивність до інших стандартів, що дозволяє створювати підприємствам інтегровані системи менеджменту якості. Таким чином, запровадивши на своєму підприємстві систему менеджменту якості, керівництво може розробити окремі елементи, наприклад, охорона навколишнього середовища, і безболісно здійснити їх реалізацію в уже існуючій системі.

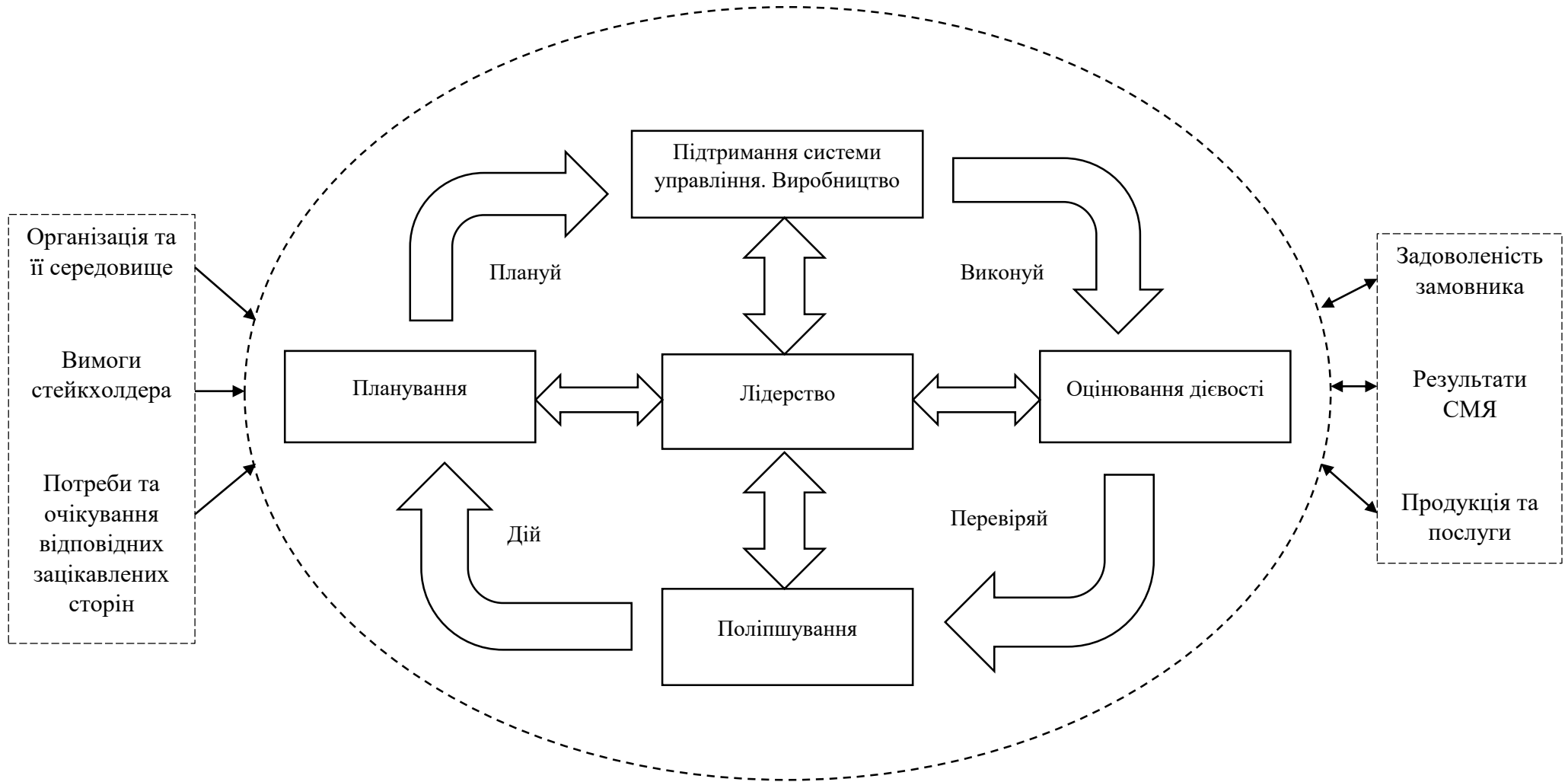


Рис.1.1. Структура стандарту ISO 9001:2015

Джерело: [1]

На практиці в основному даний стандарт інтегрують з системою з охорони довкілля і системою з охорони і безпеки праці, що дозволяє підприємству здійснювати соціальну відповідальність, яка в свою чергу впливає не тільки на показники ефективності діяльності, але і на якість життя всього населення. У нашій країні забезпечення зростання якості життя населення передбачає реалізацію проектів в сферах: демографічної політики; охорони здоров'я; освіти; зайнятості, трудових відносин, соціального партнерства; пенсійного забезпечення, соціального страхування; соціального захисту і підтримки окремих категорій громадян; житлової політики і житлово-комунального господарства; фізкультури і спорту; культури і туризму [1].

Уточнено принцип ролі керівництва, скоригований на лідерство. Керівництво вищої ланки має не тільки бути прихильним до якості і залучати співробітників до процесу управління якістю, але і бути безпосереднім прикладом для своїх співробітників. У стандарті використовується таке поняття «Компетентність», це передбачає не тільки володіння знань і навичок у професійній сфері, але і володіння методами в практичній діяльності. Реалізація компетентнісного підходу дозволить більш чітко сформулювати посадові інструкції всіх співробітників, включаючи керівництво вищої ланки.

У сучасній економіці, яка стала орієнтована на соціум, перше місце зайняли проблеми, пов'язані з якістю продукції. Вони не обійшли стороною і такий напрямок, як логістика. Адже контроль якості всіх логістичних систем - це один з найбільш важливих аспектів в успішній конкурентній боротьбі на ринку [6].

Логістика - це наука, основна мета якої - це організація ефективного процесу виробництва і подальшого поширення і пересування продукту, продуктивне управління запасами, розробка сучасних систем повідомлення і руху товару.

Основна галузь логістики - це управління транспортуванням товару. Найчастіше буває так, що завдяки грамотної настроєної логістики на

підприємстві всі інші процеси працюють найбільш злагоджено, без простоїв [7].

Концепція управління якістю в логістичних системах полягає в сукупності кількох принципів. До основних з них відносяться: застосування логістичних методів у сфері управління якістю, настройка логістичних систем підприємства і адекватного впливу на них як на об'єкт управління з боку керівництва.

Організація менеджменту з логістики означає, що керівництво підприємством буде вводити певні процедури з управління і контролю систем відповідно до обраної стратегії. У безпосередній реалізації бере участь весь склад службовців на цьому підприємстві. В ході численних досліджень було з'ясовано, що для того, щоб персонал активно брав участь і сприяв розвитку якості як логістичних, так і інших систем, необхідно пояснити кожному службовцю основні цілі і завдання підприємства.

Розвиток такої системи, як логістика, почався ще в 90-х роках. За цей час було накопичено величезну кількість наукових даних, було проведено багато досліджень в рамках цієї системи, завдяки чому логістика стала розвиватися в різних напрямках. Найбільш масивні з них - це: функціональний та галузевий напрямки [8].

На даний момент логістика відіграє велику роль на будь-якому підприємстві і в економіці в цілому. Головне завдання логістики полягає в створенні такої системи, яка була б ефективна за наступними напрямками:

- регулювання та контроль матеріального потоку;
- контроль потоку інформації;
- налагоджена інфраструктура підприємства.

Цілі логістичної системи якості [9]:

- забезпечення конкурентоспроможності продукту і підприємства в цілому;
- створення комерційних і виробничих умов для виробництва;

- підвищення фінансової стійкості організації шляхом скорочення витрат на зберігання, транспортування та зменшення витрат на простой обладнання;
- впровадження якісного обладнання для ефективності виробничого процесу;
- системність.

Логістична система якості налаштовує єдиний механізм і пов'язує дії постачальників, самого виробництва і замовників. Вважається, що принципи менеджменту якості задіяні в великій мірі і в управління логістикою.

Основні принципи, що застосовуються в управління якістю в логістичних системах [10]:

1. У системі підприємства виявляються, переміщаються і змінюються об'єкти і виробничі процеси. Виділяються в окрему керовану підсистему, до якої застосовується системний підхід (наприклад, формується потік).
2. Визначається кінцевий результат виробництва (відповідно до економічних, технологічних цілями підприємства).
3. Проводиться посилення контролю на всіх стадіях управління потоками (на таких стадіях, як планування, регулювання, аналіз).
4. Встановлюється обладнання для безперервного відстеження переміщення об'єктів потоку, подальшого коректування і зміни.
5. Налаштування потоку таким чином, щоб не було збоїв і поломок.
6. Впровадження різних заходів по обслуговуванню потоків і супутньої інфраструктури, його забезпечення.
7. Установка новітнього технічного обладнання, засобів управління, нагляду (контролю), а також регулювання параметрів потоку.
8. Заходи по координації учасників, які приймають участь в обслуговуванні певного потоку.
9. Безпосереднє управління потоком.
10. Дотримання всіх екологічних норм і вимог підприємством.

QS-9000 - це промисловий стандарт, який був розроблений для налагодження роботи постачальників, усунень неполадок в ланцюзі постачань, відхилень на виробництві [1, 2]. Націлений на створення найбільш досконалої системи управління якістю в логістичній системі і включає в себе три основні розділи:

Перший розділ - розроблений на основі стандарту ISO-9001, включає основні вимоги.

Другий розділ - «Галузеві вимоги», який включає в себе вимоги для заходів щодо схвалення частин виробництва і їх подальшого узгодження, постійного поліпшення.

Третій розділ - «Специфічні вимоги споживача». У нього входять всі унікальні потреби замовників.

Логістичні системи організації виробництва включають в себе такі положення:

- відмова від надлишку запасів;
- зменшення часу, який необхідний для виконання допоміжних процесів;
- обмеження часу на виконання транспортних і складських операцій;
- усунення простою обладнання\$
- відмова від виробництва продукції, на яку немає споживчого попиту;
- налагодження систем перевезення всередині заводу або підприємства;
- налагодження партнерських відносин з постачальниками.

У зарубіжній літературі з логістики, як правило, розглядаються три напрямки розвитку споживчого сервісу, які тісно пов'язані з якісним логістичним менеджментом [11]:

- ефективне використання ресурсів - вид організації логістичних систем, завдяки якому стає можливе зниження витрат споживача шляхом зниження витрат на транспортування, зберігання (через цього знижується ціна

на товар і підвищується конкурентоспроможність певного підприємства на ринку).

– ефективність менеджменту - виявляється більшою мірою по ступеню задоволення всіх вимог клієнта до товару чи послуги, гарантована якість продукту, наявність необхідного запасу продукту в потрібному місці, час виконання замовлення, зручність, сервіс роздрібних продажів, інновації, позиція на ринку (імідж).

– диференціація - означає розширення частки ринку, а як наслідок і кількість покупців за рахунок найкращого сервісу з логістики.

Логістика і якісна її настройка впливає на великий перелік систем організації, а також дозволяє задовольнити набагато більше вимог споживача від даного товару або послуги.

1.2. Показники менеджменту якості в процесі логістичної організації перевезень

Основа сучасної логістики - це управління матеріальними потоками по всьому ланцюгу поставок в напрямку і в інтересах кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефективності не тільки транспортних, але і виробничих процесів на підприємстві. Таким чином, логістика як поняття, визначає комплексну систему управління матеріальними потоками на підприємстві, передбачає і тим самим актуалізує систему процесів в організації, спрямовану на мінімізацію витрат при виробництві, зберіганні, розподілі та транспортуванні товарів. Сьогодні спостерігається різке збільшення вимог до логістичних процесів підприємств. Крім того, впровадження механізму управління логістичними потоками на підприємстві є необхідним інструментом системи менеджменту якості (рис. 1.2) [7].



Рис.1.2. Схема взаємодії механізму управління логістичними потоками та системи менеджменту якості

Джерело: розроблено автором за джерелами [7, 8, 9]:

Аналіз показників, які відображають частку логістичних витрат від обороту, змушує більшість підприємств усвідомлювати всю значимість логістики, її прямий вплив на якість і ефективність виробничої діяльності. Для вирішення проблем зниження операційних витрат, пов'язаних з логістичними процесами на підприємствах, особлива увага в даний час приділяється моделюванню логістичних процесів і впровадженню в них сучасних концепцій менеджменту якості. Ключовим механізмом для досягнення цих цілей є реінжиніринг бізнес-процесів і процесно-орієнтоване управління [12].

Кінцевою метою використання процесного підходу є підвищення якості діяльності. Будь-яка діяльність закінчується якимось результатом, тому мова йде про підвищення якості як діяльності, так і її результату. При цьому під якістю розуміється ступінь відповідності фактичних значень показників якості нормативним значенням цих показників. Так, підвищення якості перевезення може виражатися в збільшенні швидкості переміщення вантажу (показник якості перевезення), а підвищення якості результату перевезень - в скороченні термінів доставки (показник якості результату перевезення). Звідси випливає,

що для оцінки якості необхідно застосовувати як нормативні, так і фактичні значення показників якості.

Діяльність може розглядатися як процес, якщо дотримані три умови [3]:

1. Чи змінилися значення і (або) склад показників якості діяльності та (або) її результату. Наприклад, після ремонту складу відновлюються до нормативних значень показники якості процесу зберігання продукції. Або після реконструкції склад стає місцем, де здійснюється не тільки зберігання, а й підготовка продукції до навантаження і перевезення (сортування, комплектація, упаковка та ін.), Що призводить до використання нових показників якості роботи такого складу.

2. Змінилися показники якості, які являють цінність для споживача, клієнта.

3. Для діяльності, що розглядається як процес, встановлені вимірні показники якості, що дозволяють управляти процесом.

Тобто необхідно:

- встановлювати цілі за якістю процесу;
- планувати роботи по їх досягненню;
- оцінювати результати;
- вводити нормативні вимоги до показників якості (норми);
- підтверджувати відповідність нормам;
- встановлювати невідповідності, що виправляються і неприпустимі;
- аналізувати причини невідповідностей, вживати заходів для їх усунення та оцінювати результативність вжитих заходів;
- встановлювати показники результативності та ефективності процесу і визначати їх.

Це дозволяє забезпечити виконання вимоги п. 4.1 (с) стандарту ISO 9001 - «визначати критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності як при здійсненні цих процесів, так і при управлінні ними».

Якість процесів залежить від якості персоналу, витрачених ресурсів і виробничої інфраструктури, а також від якості менеджменту, які, в свою чергу,

залежать від фінансових можливостей організації. Ці фактори діють всередині організації, вони притаманні їй, тому в подальшому будемо називати їх внутрішніми факторами [13].

У логістиці, як і в будь-якої виробничої діяльності, як процеси можуть розглядатися маркетинг, планування, закупівлі, отримання, зберігання і перевезення матеріальної продукції, найм і підготовка персоналу, обслуговування інфраструктури (склади, транспортні засоби), контроль і оцінка його результатів.

Процесний підхід включає наступні дії [12]:

- визначення видів діяльності, які доцільно розглядати як процеси, і їх взаємозв'язки;
- ідентифікація кожного з визначених процесів, щоб детально представляти, як він здійснюється, кому потрібен його результат, які показники якості, результативності та ефективності потрібні для управління процесом, хто з персоналу в ньому бере участь, які витрачаються ресурси і яка виробнича інфраструктура потрібна для процесу, яких витрат він вимагає;
- аналіз результатів ідентифікації та пошук можливостей поліпшити процеси, тобто підвищити їх результативність і ефективність;
- розробка і реалізація заходів для поліпшення процесів виходячи з результатів аналізу;
- аналіз результатів реалізації заходів;
- оцінка впливу цієї реалізації на економічні і фінансові результати, перш за все на собівартість товару, обсяг поставок і прибуток.

Не слід всі види виробничої діяльності визначати як процеси, хоча б тому, що це дорого і не у всіх випадках ефективно. У деяких випадках враховують важливість і серйозність видів діяльності: наприклад, коли вкрай високий рівень невідповідностей (дефектів, браку). Тоді цю діяльність визначають як процес, ідентифікують, а потім шукають засоби його поліпшення. В інших ситуаціях, коли є необхідність упорядкувати функції і відповідальність будь-яких підрозділів і посадових осіб, їх діяльність

описують і розглядають як сукупність процесів, пов'язаних з входами і виходами [14].

При визначенні процесів необхідно також оцінювати можливість встановлення вимірних показників якості для діяльності, що позначається як процес.

Об'єктами ідентифікації є фактори, що впливають на успішність кожного з певних процесів [15] :

- входи і виходи, в тому числі інформація на входах і виходах;
- постачальники входів і споживачі виходів;
- декомпозиція процесів - виділення процесів нижчих рівнів (підпроцесів) або операцій, з яких складається процес, визначення їх взаємозв'язку;
- показники якості процесу, їх склад і значення, процедури та методи контролю;
- документи (інструкції, креслення, технологічні карти), що встановлюють процедури і (або) методи виконання процесів (операцій) і вимоги до якості процесу і якості його результату;
- витрати на виконання підпроцесу (операції) і процесу в цілому;
- склад, функції, відповідальність і повноваження персоналу, що виконує процес, в тому числі керівника (власника) процесу;
- склад витрачених ресурсів, необхідних для підтримки процесу в робочому стані (речовини, матеріали, енергія, вода і ін.);
- склад і стан виробничої інфраструктури, за допомогою якої реалізується процес (земля, приміщення, обладнання, засоби вимірювання, інформаційна техніка і ін.);
- фактичні значення показників якості процесу;
- результативність та ефективність процесу.

Застосування процесного підходу в організації логістики, і зокрема при організації матеріальних потоків, що обумовлено його великою увагою до опису та поділу завдань і потоків інформації між структурами, розподілу

відповідальності і повноважень менеджерів, що дозволяє цілеспрямовано покращувати окремі ланки логістичного ланцюга в наскрізній єдиній системі інформаційних, матеріальних і фінансових потоків [16].

Всі процеси можна розділити на основні і допоміжні. В якості основних виділені процеси, пов'язані з рухом товарів усередині підприємства. Допоміжними процесами моделі є всі дії по створенню нормальних умов для здійснення процесу руху матеріальних потоків. Загальний вигляд моделі представлений на рис. 1.3.

Як видно з рис. 1.3, в ході задоволення споживчого попиту, тобто виконання замовлень, що надійшли, на підприємствах здійснюється кілька видів операцій:

- закупівля сировини, матеріалів і комплектуючих;
- операції технологічної обробки, які пов'язані зі зміною форм, розмірів, стану, взаємного розташування деталей і вузлів, складових виробу;
- збут готової продукції споживачам.

При цьому в процесі їх здійснення потрібно виконати роботи з навантаження-розвантаження, внутризаводському переміщенню матеріалів і продукції, їх складування і зберігання [10].

Таким чином, перераховані процеси виконання замовлення доповнюються транспортуванням і складуванням (з супутніми їм операціями), які як би пронизують їх на всьому протязі - від закупівлі матеріальних ресурсів до збуту готової продукції.

Основні процеси для більш ефективного управління, в свою чергу, можна деталізувати на укрупнені завдання. Далі завдання можна розписати по елементарним операціям. Наприклад, закупівля складається з визначення розміру потреби в матеріалах, формування заявки на закупівлю, вибору постачальника, затвердження заявки на закупівлю, формування заявки постачальнику, отримання рахунку, отримання дозволу на оплату, оплати за рахунком, доставки, передачі на склад.

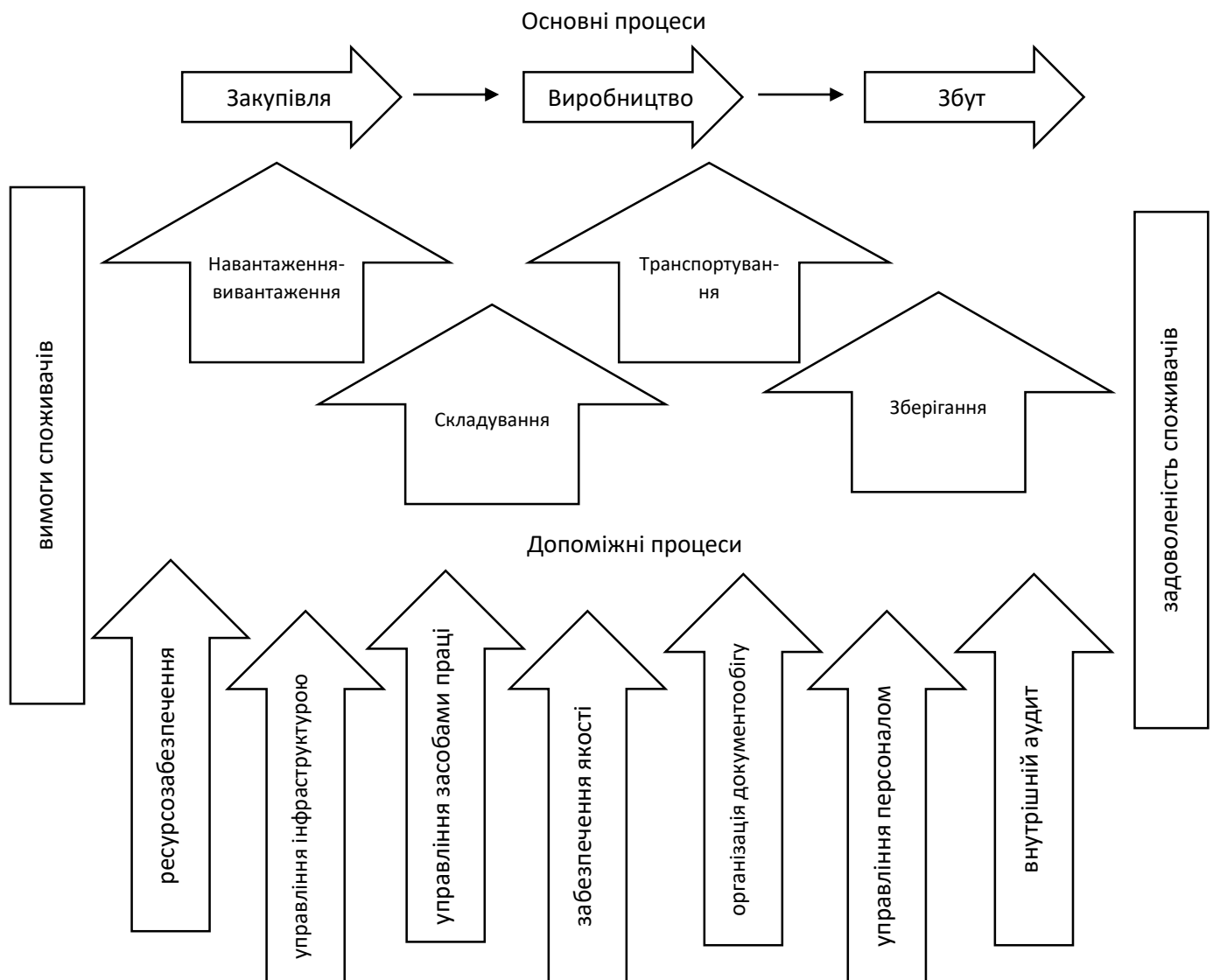


Рис. 1.3. Процесна модель організації матеріальних потоків в логістиці

Джерело: розроблено автором за [15, 16]

Крім основних процесів при організації матеріальних потоків необхідно вирішити ряд завдань по забезпеченню нормального його протікання. Вони складають сукупність допоміжних процесів. У даній моделі виділені наступні з них: ресурсне забезпечення, управління інфраструктурою, управління коштами праці, забезпечення якості, організація документообігу, управління персоналом, внутрішній аудит.

Показники якості для деяких процесів представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники якості виробничих процесів

Процес	Показники
Розробка і проектування	Тривалість розробки нового продукту. Новизна продукту (кількість використаних патентів). Рівень відмов при використанні продукту через проектні помилок. Частка витрат на розробки і проектування.
Виробництво	Продуктивність. Тривалість виробництва одиниці продукту. Енергоємність. Матеріаломісткість. Рівень дефектності при виробництві. Рівень відмов при використанні продукту через виробничих дефектів. Рівень травматизму. Рівень негативного впливу на навколишнє середовище. Частка витрат на виробництво.
Управління персоналом	Плинність кадрів. Втрати робочого часу. Рівень дефектності через помилки персоналу. Частка витрат на навчання.
Закупівлі	Рівень дефектності закупаваних товарів (продукції, послуг, робіт). Дотримання термінів поставки. Рівень запасів на складах. Частка сертифікованих постачальників. Частка витрат на закупівлі.

Джерело: [17]

Найважливішим показником якості процесу є кількість невідповідностей, що виникають при його виконанні. Під невідповідностями розуміються неприпустимі відхилення фактичних значень показників якості

процесу або його результату (продукції, послуги, роботи) від нормативних (наприклад, неприпустима величина втрат при перевезенні) [17].

За підсумками ідентифікації можна оцінити фактичну результативність і ефективність процесів [18].

Якщо R - показник результативності, F - фактичне значення показника якості, N – нормативне (планове) значення показника якості, то:

$$R = F / N \times 100\% \quad (1.1)$$

(якщо чим більше F , тим результативніше процес),

$$R = N / F \times 100\% \quad (1.2)$$

(якщо чим менше F , тим результативніше процес).

Якщо, наприклад, фактичне значення коефіцієнта дефектності становить 8%, а нормативне - 10%, результативність процесу за цим показником становить:

$$R = F / N \times 100\% = 10/8 \times 100 = 125\%.$$

Однак показники результативності не відображають ціну, яку доводиться платити за досягнуті результати. Для цього можна використовувати показники ефективності, які є відношенням фактичних витрат на результат (вихід) процесу до їх планового значення.

Витрати можуть бути виражені як у грошових, так і в інших одиницях. Наприклад, при оцінці енергоефективності вони можуть вимірюватися в кілоджоулях, кіловат-годинах; при оцінці ресурсоемності - в кубічних метрах або кілограмах; при оцінці трудовитрат – в людино-годинах і ін. Показники ефективності важливі в першу чергу власникам і керівникам організацій [15].

Ключова мета процесного підходу полягає, звичайно, не в детальній ідентифікації процесів, яка лише фіксує їх існуючий стан. Головне - це пошук і реалізація можливостей поліпшення процесів на основі аналізу інформації, отриманої внаслідок ідентифікації.

Очевидними напрямками робіт для поліпшення процесів є:

- підвищення якості праці працівника, яке характеризується кількістю помилок, що призводять до дефектів, величиною прихованих втрат робочого часу, правильністю витрати ресурсів, станом використовуваних засобів і знарядь праці;
- впровадження принципів і методів бережливого виробництва. Це дозволяє усунути непотрібні витрати праці та ресурсів, втрати робочого часу, виключити процеси і операції, які не підвищують результативність;
- використання сучасних ІТ-технологій для збору, обробки, зберігання та передачі інформації, які дозволяють скоротити терміни прийняття рішень і терміни доведення їх до виконавців при управлінні процесами.

Менеджмент на основі процесного підходу стає реальністю, коли для кожного процесу [18]:

- визначені нормативні показники якості, результативності та ефективності;
- забезпечено достовірне і відтворюється вимір або оцінка їх фактичних значень;
- проводяться аналіз і оцінка інформації, одержуваної при різних видах контролю процесів, для пошуку і реалізації способів їх поліпшення, тобто підвищення нормативних і фактичних показників якості, результативності та ефективності процесів.

Впровадження запропонованого механізму дозволить підприємству оптимізувати систему загального корпоративного управління логістичними процесами. Крім того, запропонована в рамках нього система показників і критеріїв оцінки ефективності управління логістичними процесами дозволить зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни

зовнішнього середовища на кожному етапі виробничого управлінського ланцюжка.

1.3. Основні напрямки впровадження системи менеджменту якості у логістичну організацію перевезень

У зв'язку з розвитком процесу глобалізації економіки і формуванням сучасних ланцюгів поставок необхідна була поява такого транспортного продукту, який би з'єднував послуги різних видів транспорту найбільш зручним і ефективним для вантажовідправників і вантажоодержувачів способом, що в тому числі підвищувало якість даних послуг, і формувалося, в першу чергу, виходячи з інтересів самого процесу доставки вантажу, а не окремих учасників транспортування вантажу до місця призначення. У свою чергу, саме мультимодальні перевезення і з'явилися даними новим якісним продуктом.

Мультимодальними перевезеннями називаються вантажоперевезення з поетапної доставкою однієї партії вантажу відразу декількома способами транспортування і видами транспорту: річковим, морським, залізничним, повітряним, автомобільним. Особливість мультимодальних перевезень полягає в тому, що вони реалізуються за єдиним перевізним документом, і крім цього, відповідальність покладається на одну юридичну особу - організатора вантажоперевезення [19].

На сьогоднішній день мультимодальні перевезення відіграють все більшу роль у внутрішній і міжнародній торгівлі. Так відбувається в зв'язку з тим, що застосування різноманітних комбінацій видів транспорту в організації доставки вантажів веде до зменшення логістичних витрат. Крім того, мультимодальні перевезення дають можливість раціонально використовувати транспорт в процесі доставки вантажів на далекі відстані, підвищуючи якість даних послуг для клієнтів - споживачів послуг. Варто відзначити, що за

організацію всього транспортного ланцюжка по доставці товарів, як правило, відповідає одна компанія - експедитор. Таким чином, відповідальність за узгодження і стикування всіх ланок ланцюга поставки з різних видів транспорту локалізована в одних руках, що, в свою чергу, зменшує ймовірність збоїв і додаткові фінансові витрати. У разі виникнення непередбачених складнощів, тільки компанія - експедитор, як організатор перевезення, несе повну відповідальність без можливості перекласти її на інших виконавців. В кінцевому підсумку, все вищесказане призводить до істотного зниження вартості подібних вантажоперевезень і підвищує рівень якості послуг, що надаються, що в сукупності веде до підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку транспортних послуг [10].

Крім цього, не останнє місце займає і фактор швидкості доставки вантажів. Одне з ключових завдань фахівців транспортної компанії полягає в підборі оптимального маршруту руху товару, з метою скорочення часу транспортування. В кінцевому підсумку, значення мультимодальних перевезень неможливо переоцінити в випадках організації доставки вантажів з віддалених регіонів земної кулі. Виходячи з усього вищесказаного, в процесі здійснення доставки шляхом організації мультимодального перевезення вантаж знаходиться в більшій безпеці, в зв'язку з тим, що на протязі всього шляху доставку цього вантажу супроводжує одна організація - експедитор. У свою чергу, при організації вантажоперевезень між країнами декількома видами транспорту може виникнути ряд складнощів в поєднанні часу прибуття одного і відправки іншого виду транспорту з мінімізацією тимчасових витрат з оформлення всіх необхідних документів і організації вантажно-розвантажувальних робіт. Варто відзначити, що, як правило, зарубіжні компанії - постачальники товарів працюють з великими експедиторськими компаніями, які, в свою чергу, і приймають на себе організацію всього вантажоперевезення на основі укладеного контракту. При цьому експедиторські компанії розбивають процес вантажоперевезення на ділянки, тобто виокремлює окремі етапи перевезення вантажів певним видом

транспорту, для здійснення яких залучаються компанії, що спеціалізуються на перевезеннях тим чи іншим видом транспорту. Таким чином, при організації такої системи використовуються кілька видів транспорту, а компанії - перевізники оптимізують свою діяльність за рахунок специфічних знань звичаїв, законів території транспортування [20].

У численних наукових дослідженнях на розглянуту тему вже неодноразово було обґрунтовано, що морський транспорт є найбільш стабільною альтернативою з нині існуючих. Залізничний, в свою чергу, дає можливість досягти суттєвої економії при перевезенні вантажів на далекі відстані. У той же час, очевидно, що повітряний транспорт прискорює доставку вантажів, однак же, автомобільні перевезення забезпечують гнучкість, а безпосередній контакт між відправником і отримувачем збільшує персональну відповідальність компанії - експедитора за вантаж, який доставляється [22]. Таким чином, організація мультимодального перевезення дозволяє мінімізувати ризики і об'єднати сильні сторони всіх перевізників з метою зниження витрат, оптимізації маршруту вантажоперевезення, а так само підвищити якість надаваних послуг з доставки вантажу до клієнта. Отже, сполучну і регулюючу роль у взаємодії всіх учасників логістичного ланцюга в наданні та отриманні транспортно-експедиційних послуг в єдиному правовому, інформаційному та технологічному просторі гратимуть експедиторські та транспортні компанії, іншими словами логістичні посередники.

Що стосується сучасних технологічних досягнень в перевізному процесі (отримання і відправлення вантажів в знімних транспортних одиницях, таких як контейнери, трейлери з залученням технології «від дверей до дверей», як приклад), які використовуються в морському транспорті та в транспортно-експедиторських компаніях, найбільш явно проявляються саме на ринку міжнародних морських вантажоперевезень.

Клієнту - компанії-виробника чи постачальника товарів набагато зручніше і вигідно в фінансовому плані і з точки зору організації

документообігу мати справу з однією організацією - експедитором на всіх стадіях переміщення товару до кінцевого споживача. З метою виключення затримок в процесі проходження через порти, переоформлення транспортних і митних документів, а так само при зміні виду транспорту подібне перевезення повинне реалізовуватися на підставі єдиного інформаційного забезпечення та уніфікованого документообігу, і, в більшості випадків, з одного транспортно-логістичного центру [23].

Кардинальними передумовами, які забезпечують реалізацію подібних систем транспортно-експедиційного обслуговування, слід розглядати:

- існування стабільних за часом і за обсягом вантажопотоків, з метою обслуговування яких необхідно залучення різних видів транспорту;
- формування актуальною транспортної інфраструктури (перш за все, всередині України), удосконалення технологічного процесу і транспортного устаткування, використовуваного в процесі доставки вантажу, проектування і реалізація сучасних в технологічному відношенні терміналів;
- розробку і прийняття законів, які кореспондують з міжнародним правом і міжнародними стандартами якості в цій сфері, як за всіма видами послуг в рамках транспортно-експедиційного обслуговування (страхування вантажів, стандарти безпеки при їх переміщенні, відповідальність сторін за надійність транспортних засобів і за якість наданих транспортних послуг, уніфікація документообігу та інші), в цілому, так і для мультимодального транспорту, зокрема;
- реалізація та вдосконалення інформаційних систем в сфері маркетингу і менеджменту, як на українському, так і міжнародному ринку мультимодальних перевезень.

Таким чином, підбиваючи підсумок усього сказаного вище, реалізація мультимодальних перевезень покликана вирішити такі завдання, як мінімізація витрат на кожній стадії переміщення вантажів в процесі їх доставки, забезпечення схоронності вантажу при реалізації доставки «від дверей до дверей» і інформування вантажоодержувача про рух вантажу,

скорочення часу перевезення, оптимізація взаємодії різних видів транспорту в процесі побудови і реалізації найбільш ефективного маршруту вантажоперевезення, відповідно, підвищення якості транспортно-експедиційних послуг в цілому. Слід зазначити, що розвиток системи мультимодальних перевезень транспорту має хороші перспективи на українському ринку [21]. Однак без рішучого і грамотного втручання і регулювання з боку держави неможливі ні реалізація подібних глобальних проектів, ні створення ефективних і конкурентоспроможних систем транспортного обслуговування.

З метою забезпечення максимального ефекту від використання можливостей даних стандартів було проаналізовано основні положення принципів менеджменту якості і необхідні дії для їх реалізації з метою їх подальшого застосування при проектуванні і подальше функціонування логістичних центрів в рамках системи управління перевезеннями. Аналіз принципів сімейства стандартів ISO 9000 та дій по їх реалізації наведено в таблиці 1.3 [18].

Таблиця 1.3

Аналіз принципів сімейства стандартів ISO 9000 та дій по їх реалізації при створенні та функціонуванні
логістичних центрів

Принцип	Сутність принципу	Які дії передбачає
Орієнтація (фокус) на клієнта	Розуміння справжніх і майбутніх потреб та очікувань споживача. Вимірювання задоволеності споживача і дії відповідно до їх результатів	Розуміння всього діапазону потреб і очікувань споживача щодо транспортної послуги, дисципліни доставки вантажу, ціни, надійності та ін. Забезпечення збалансованого підходу до потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених осіб (вантажовідправників, морських портів, перевізників). Доведення цих потреб і очікувань до відома всіх в організації. Вимірювання задоволеності споживача і дії згідно з результатами цього виміру. Управління відносинами зі споживачем.
Лідерство	Створення бачення шляху і поділюваних цінностей. Встановлення (мобілізуючих) показників і цілей і розробка стратегій їх досягнення. Тренування людей, надання їм підтримки та делегування повноважень	Бути постійно активним і служити прикладом. Розуміти зміни у зовнішньому середовищі і реагувати на них. Враховувати потреби всіх зацікавлених осіб, включаючи вантажовідправників, морські порти, перевізників, а також співробітників організації. Встановлювати ясне бачення майбутнього організації. Встановлювати цінності і моделі етичних ролей, які розділяються всіма, на всіх рівнях в організації. Будувати довіру і виганяти страх. Забезпечувати людей потрібними ресурсами і надавати їм свободу дій з відповідальністю і звітністю. Надихати людей, вселяти їм ентузіазм і визнавати їх внесок. Навчати, тренувати і підтримувати людей. Встановлювати цілі і показники.

Продовження таблиці 1.3

Залучення персоналу	Створення персональної власності на показники і цілі організації. За допомогою досвіду і знань людей і завдяки навчанню досягнення залучення людей в оперативні рішення і в процес вдосконалення	Ухвалення власності на які вирішуються проблеми і відповідальності за їх рішення. Активний пошук можливостей для поліпшень. Активний пошук можливостей для підвищення своїх компетенцій, знань і досвіду. Вільний обмін знаннями та досвідом в командах і групах. Зосередження на створенні цінності для споживачів. Новаторство і винахідливість у створенні майбутніх цілей організації. Краще уявлення організації перед споживачами. Отримання задоволення від своєї роботи. Ентузіазм і гордість за приналежність до своєї організації.
Процесний підхід	Встановлення зовнішніх і внутрішніх споживачів і постачальників процесів. Зосередження на використанні ресурсів в діях процесів, що веде до ефективного використання людей, обладнання, методів і матеріалів	Визначення саме того процесу, за допомогою якого досягається бажаний результат. Визначення та вимірювання входів і виходів цього процесу. Оцінювання можливих ризиків, їх наслідків та вкладів в процеси для споживачів транспортних послуг. Встановлення чіткої відповідальності, повноважень і обліку для управління процесом. Виявлення внутрішніх і зовнішніх споживачів, постачальників та інших зацікавлених осіб процесу. При розробці процесів розглядаються його етапи, дії, потоки, методи контролю, потреби в навчанні, устаткування, технологія, інформація, матеріали та інші ресурси, необхідні для досягнення бажаного результату.

Продовження таблиці 1.3

Системний підхід	Виявлення безлічі процесів в деякій системі, розуміння їх внутрішніх взаємозв'язків. Оцінка процесів з організаційними показниками і цілям. Порівняння результатів з основними завданнями	Визначення системи за допомогою виявлення або розробки процесів, що впливають на задані цілі. Структурування системи для досягнення мети найефективнішим способом. Розуміння взаємозалежностей процесів в системі. Постійне поліпшення системи за допомогою вимірювання і оцінювання. Встановлення обмежень на ресурси до початку дій.
Постійне поліпшення	Встановлення реалістичних, але які викликають (мобілізуючих), цілей вдосконалення. Забезпечення ресурсами та надання можливостей для внесення вкладу в безперервне вдосконалення процесів	Постійне поліпшення продукції, процесів і систем - мета всіх співробітників організації. Застосування основних концепцій поліпшення - поступового поліпшення і проривного поліпшення. Використання періодичного оцінювання за встановленими критеріями досконалості для виявлення областей потенційного поліпшення. Постійне поліпшення працездатності та ефективності всіх процесів. Просування дій, заснованих на попередженні. Проведення кожного члена організації через відповідне навчання і тренування методам і інструментам постійного поліпшення, таким як цикл Шухарта-Демінга, рішення проблем, реінжиніринг процесу і оновлення процесу. Встановлення показників і цілей для керівництва поліпшеннями і стеження за ними. Визнання поліпшень.

Продовження таблиці 1.3

Прийняття рішень на основі фактів	Прийняття рішень і дій на основі аналізу даних та інформації з метою забезпечення максимальної продуктивності праці. Спрямовання зусиль на мінімізацію витрат, поліпшення показників, розширення ринкової ніші завдяки використанню сучасних управлінських інструментів і технологій	Вести вимірювання і збір даних та інформації, що відповідає (релевантної) цілі. Забезпечення того, що дані та інформація досить точні, надійні і доступні. Аналіз даних і інформації за допомогою відповідних методів. Розуміння цінності відповідних статистичних методів. Прийняття рішень і проведення дій на основі балансу між результатами логічного аналізу, досвіду та інтуїції.
Створення взаємовигідних відносин з постачальниками (вантажовідправниками)	Створення альянсів або партнерських відносин, які гарантують залучення і спільну роботу з розробки вимог для спільного вдосконалення якості транспортних послуг, процесів і систем. Створення взаємної довіри, поваги і порозуміння щодо задоволення вантажовідправників і постійного вдосконалення відносин	Виявлення та відбір основних вантажовідправників (за родом вантажу). Встановлення відносин з вантажовідправниками, які поєднують короткострокові вигоди з довгостроковими міркуваннями в цілому. Створення ясного і відкритого обміну інформацією. Ініціювання спільної розробки і вдосконалення якості транспортних послуг та процесів. Спільне досягнення ясного розуміння вимог вантажовідправника. Обмін інформацією і планами на майбутнє.

Джерело: [18]

Створення ефективної системи управління перевезеннями вантажів в змішаному сполученні в сучасних умовах інтеграції української транспортної системи в світову можливо тільки в рамках системи менеджменту якості на відповідність вимогам сімейства міжнародних стандартів ISO 9000 (ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 9001-2001) [1, 2].

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ДИНАМІКА МОРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ. СУЧАСНІ ЛОГІСТИЧНІ ТРЕНДИ

2.1. Аналіз світової торгівлі та логістики

Пандемія COVID-19 порушила роботу морського транспорту, хоча загалом наслідки виявилися не такими згубними, як спочатку побоювалися. Внаслідок потрясінь першого півріччя 2020 року обсяг морських перевезень скоротився 2020 року на 3,8 %. Але в другому півріччі намітилося відновлення (щоправда, асиметричне), і до третього кварталу до попереднього рівня повернулися обсяги перевезень як контейнерних, так і сухих масових вантажів. Однак сегмент перевезень наливних вантажів оговтався поки що не повністю [26].

Динаміка морських перевезень виявилася стійкішою, ніж очікувалося, частково через те, що пандемія COVID-19 розгорталася поетапно і з різною швидкістю, обираючи різні шляхи в різних регіонах та на різних ринках. Відновлення торгових потоків відбувалося також завдяки великим пакетам заходів стимулювання економіки та споживчим витратам на придбання товарів, що зростала, при одночасному розширенні електронної торгівлі, особливо у Сполучених Штатах. Пізніше у розвинених регіонах став відчуватися загальніший оптимістичний настрій у зв'язку з розробкою вакцин. Процес відновлення йшов досить швидко, оскільки, на відміну від світової фінансової кризи 2009 року, спад не відбувався синхронно у всьому світі [24].

За наявними прогнозами, у 2021 році паралельно з відновленням обсягів товарної торгівлі та світового виробництва морські перевезення зростуть на 4,3% (рис. 2.1). Середньостроковий прогноз також залишається позитивним, хоча він враховує наростання ризиків та факторів невизначеності та прогнозоване зниження темпів зростання світової економіки. За останні два

десятиліття сукупний середньорічний темп зростання морських перевезень становив 2,9 %, проте, за прогнозами ЮНКТАД, у період 2022–2026 років цей показник знизиться до 2,4%

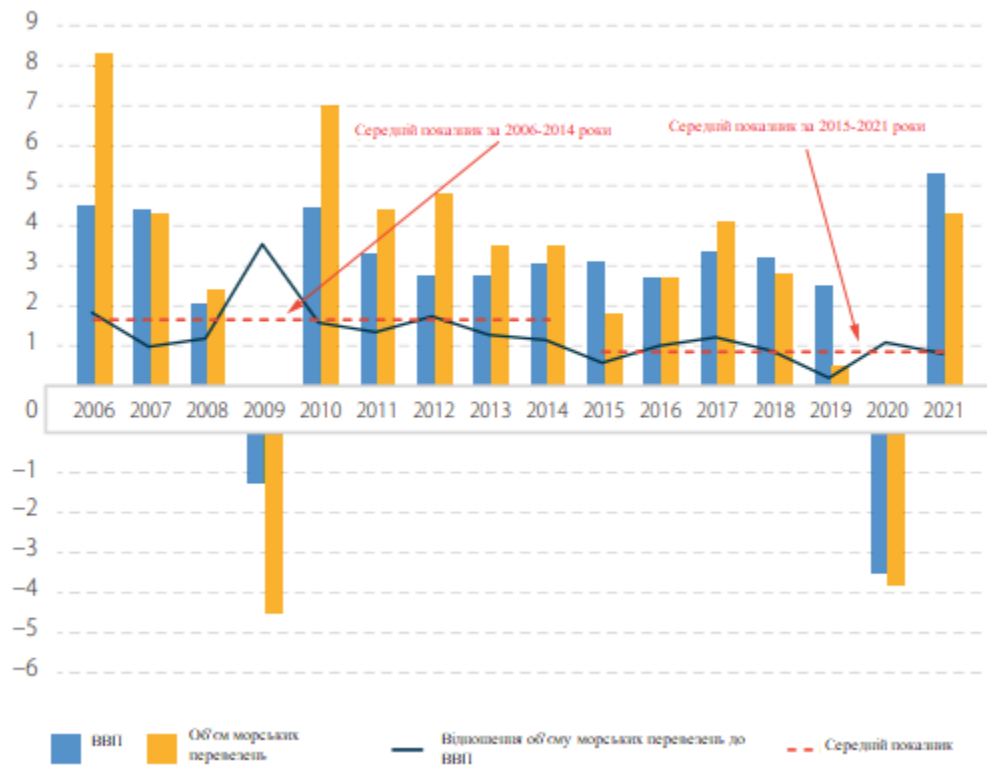


Рис. 2.1. Обсяг міжнародних морських перевезень, світовий валовий внутрішній продукт (ВВП) та співвідношення обсягу морських перевезень та ВВП, 2006–2021 роки (річні зміни у відсотках та показники співвідношення)

Джерело: [24].

Якщо перевізникам загалом вдалося пом'якшувати наслідки потрясінь і збоїв, то портовим операторам та береговим службам адаптуватися було складніше, і моряки опинилися під ударом, оскільки пандемія викликала безпрецедентну глобальну кризу зміни екіпажів.

Через ризики для здоров'я та пов'язані з цим обмеження на поїздки сотні тисяч моряків не могли повернутися додому і стільки ж не могли дістатися своїх суден і працювати.

В умовах введення режимів ізоляції та обмежень на поїздки, а також скорочення виробництва знизився попит на пальне. У 2020 році падіння обсягів постачання сирової нафти, нафтопродуктів і газу в сукупності становило 7,7%. Водночас сегмент сухих масових вантажів постраждав менше: завдяки високому попиту на залізник і зерно в Китаї загальний обсяг перевезень сухих масових вантажів скоротився лише на 1,5 %. Стійкою залишалася і динаміка контейнерних перевезень, обсяг яких знизився лише з 1,1 % [34].

Вантажообіг контейнерних портів світу скорочувався такими ж темпами і в 2020 році склав у двадцяти-футовому еквіваленті 815,6 млн. ДФЕ [24].

Сектор морських перевезень витримав перипетії 2020 року, та короткостроковий прогноз залишається позитивним. Однак, те що намітилося різнотемпове відновлення спочатку відрізняється крихкістю, оскільки зберігається відставання багатьох країн та регіонів. На додаток до нових ризиків пандемії та небезпек відносять різний темп вакцинації з відставанням країн, що розвиваються.

Перспективи відновлення затьмарюються і іншими ризиками. Хоча реалізувати великі пакети стимулювання та підтримки вдалося не всім країнам, невчасне згортання існуючих заходів підтримки в розвинених країнах в принципі може блокувати зростання та перешкодити відновленню, що зароджується. Наслідки та спадщина пандемії, ймовірно, збережуться, і форма і обриси майбутнього нормального стану світової економіки як і раніше бачаться дуже хиткими.

До того ж відновлення, що зароджується, натикається на вузькі місця у логістичних системах. У поєднанні з викликаними пандемією обмеженнями у логістичних операціях поживавлення торгівлі призвело до нестачі обладнання та контейнерів, а також зниження ступеня дотримання розкладу рейсів, перевантаженості портів та збільшення затримок та простоїв. З іншого боку, різке зростання тарифів, надбавок та зборів сприяв підвищенню рентабельності морських перевезень.

Ставки тарифів зросли ще більше після закриття Суецького каналу у березні 2021 року. Контейнеровоз, що сів на мілину місткістю 20 150 ДФЕ заблокував канал, затримавши судна, що прямували до Європи, і посиливши обмеження провізної можливості морського транспорту та пропускної здатності портів. Деякі рейси доводилося скеровувати навколо мису Доброї Надії, внаслідок чого збільшення маршруту сягало до 7000 миль.

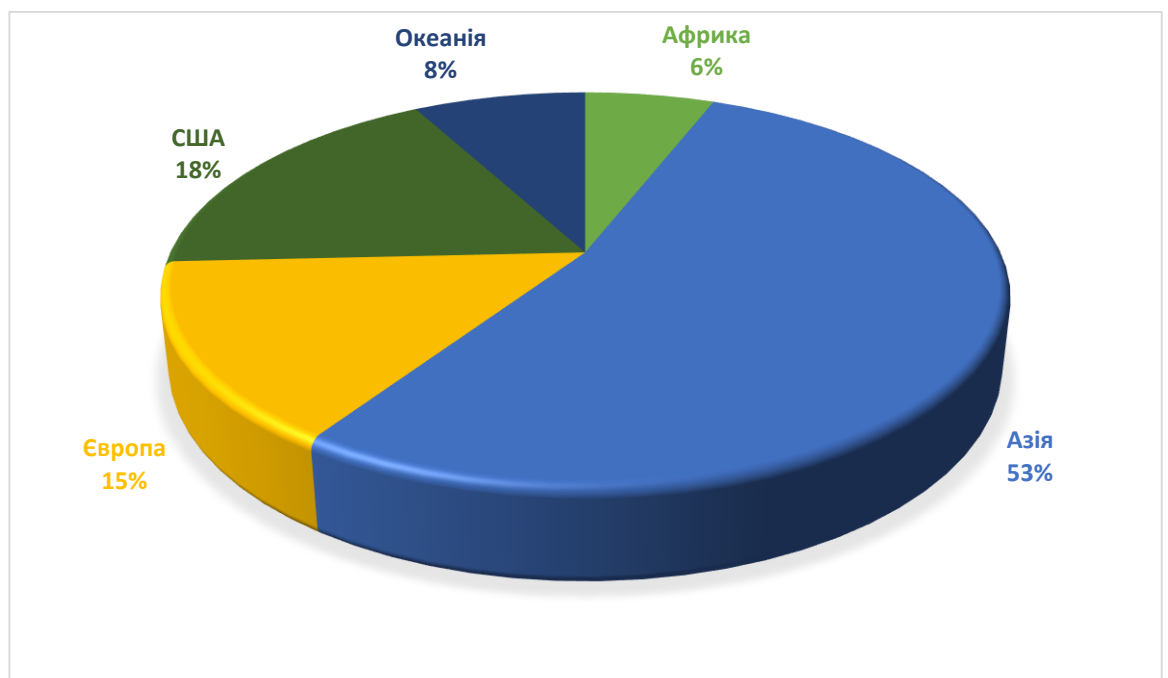


Рис. 2.2. Світова морська торгівля, відсоткова частка регіонів

Джерело: [24].

Стійкість процесу відновлення залежатиме насамперед від того, як розвиватиметься пандемія. Нові хвилі інфекції в поєднанні з низьким рівнем вакцинації, особливо в країнах, розвиваються знову обертаються карантинами та закриттям кордонів.

Широкомасштабне відновлення значною мірою залежить від загального застосування вакцин. За оцінками Міжнародного валютного фонду, щоб покласти край пандемії та забезпечити надходження вакцин в країни, що розвиваються, потрібно 50 млрд дол. США. Це дало б не лише медичний, а й економічний ефект, будучи рівносильним масштабному пакету економічних

стимулів, який дозволив би прискорити відновлення економіки та до 2025 року забезпечити збільшення світового виробництва порядком на 9 трлн дол. США [34].

Моряків все частіше визнають «ключовими працівниками», які приводять у рух механізми морських перевезень та торгівлі. Оскільки моряки в основному є вихідцями з тих країн, що розвиваються, галузі та урядам слід оперативно приймати заходи щодо реалізації планів закупівлі та розподілу вакцин.

Зрештою логістичні труднощі, спричинені великими перепадами попиту будуть зникати в міру приходу в норму динаміки світової торгівлі. Однак пандемія також прискорила розвиток мегатенденцій, які у довгостроковій перспективі можуть змінити вид морського транспорту.

Наочно продемонструвавши вразливість існуючих логістичних систем, перебої під час пандемії COVID-19 загострили необхідність підвищення стійкості до потрясінь.

Пандемія рельєфно висвітлила важливість забезпечення безперервності виробничо-збутових ланцюжків з підвищенням їх стійкості до потрясіння та здатності швидко і гнучко реагувати на зміну ситуації [35].

На тлі дискусій про майбутнє глобалізації залунали заклики по-новому поглянути на конфігурацію розширених виробничих систем, щоб зменшити сильну залежність від далеких постачальників. На думку деяких фахівців, процес повернення перенесених раніше до інших країн виробництв назад до країн базування або до прилеглих країн буде прискорюватися, що кардинально змінить конфігурацію виробничих систем. Хоча структурні тенденції, що виникли більше десятиліття тому і прискорилися в період недавніх тенденцій в торгівлі, ймовірно, спричинять зміни моделей та специфічних рис глобалізації, повне припинення глобалізації як такої є малоімовірним.

Назад перебазувати трудомісткі виробництва з низькою питомою вартістю продукції, можливо, не так вже й важко, але набагато складніше

переміщувати виробництво та змінювати постачальників у сегменті готової продукції із середнім та високим рівнем доданої вартості.

Натомість підприємства, ймовірно, комбінуватимуть локальні та глобальні джерела, коригуючи свої стратегії з урахуванням продукції та географії та поєднуючи варіанти зворотного перебазування, диверсифікації, дублювання та регіоналізації.

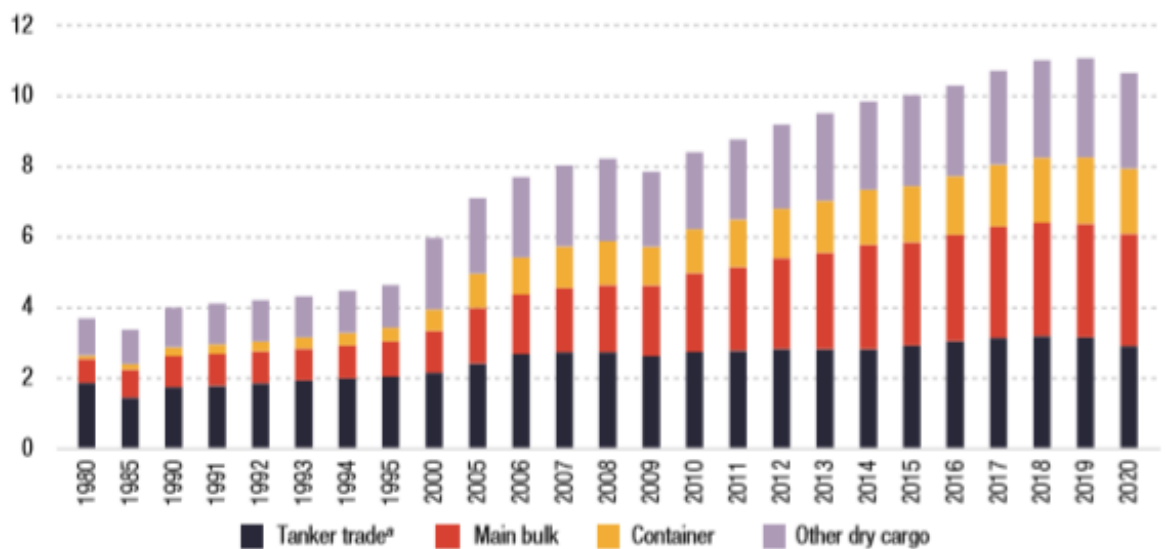


Рис. 2.3. Міжнародна морська торгівля за типами вантажу, вибрані роки (мільйон тонн завантаженого)

Джерело: [24].

Проте в найближчому майбутньому Китай, ймовірно, залишатиметься серед провідних світових виробничих майданчиків. У більш довгостроковій перспективі варіант повернення перенесених в інші країни виробництв назад до країн базування або в прилеглі країни можуть стати більш економічно доцільними завдяки автоматизації. Швидше за все, з'являться гібридні моделі організації виробництва, що включають логістичні моделі поставок «точно в строк» та «на всякий випадок». У сукупності ці тенденції призведуть до зміни відстаней і маршрутів, збільшуючи потребу в більш гнучких перевезень. Вони також не обійдуться без наслідків для типів та розмірів суден, портів заходу та протяжності маршрутів.

Пандемія прискорила розвиток уже існуючих тенденцій до цифровізації та екологічної стійкості. Завдяки технічному прогресу морський транспорт та порти можуть продовжувати функціонувати, зводячи до мінімуму пряму взаємодію та фізичні контакти. Крім того, нові технології стимулюють розширення інтернет-торгівлі, що змінює купівельні звички та моделі витрачання коштів. Внаслідок зростання інтернет-торгівлі підвищилася затребуваність розподільчих мереж та складських приміщень, оснащених цифровими технологіями та тими, що пропонують додаткові послуги. Очікується, що з урахуванням усіх цих змін з'являться нові ділові можливості для сектору морських перевезень та портів, а також для інших учасників ланцюжка поставок товарів морем [29].

Технологічний фактор також буде вкрай важливим для підвищення екологічної стійкості. При розробці пакетів заходів стимулювання та планів на період після пандемії уряди багатьох країн прагнуть задіяти синергетичні зв'язки між технологіями, охороною навколишнього середовища, ефективністю та стійкістю до потрясінь. Ділові кола та уряди визнають, що для того, щоб адаптуватися до життя в світі після пандемії і «зробити його краще, ніж було», потрібно створювати додаткові економічні, соціальні та екологічні цінності та нові можливості для бізнесу, і не в останню чергу для морського транспорту.

2.2. Стан та динаміка морських перевезень України

Морський транспорт є найбільш універсальним видом транспорту, який використовується для обслуговування міжнародної торгівлі. Морський транспорт експлуатують для міжнародних і внутрішніх перевезень, він відіграє важливу роль у формуванні зовнішньоторговельних зв'язків, особливо із країнами далекого зарубіжжя, та характеризується високим рівнем транспортної ефективності у порівнянні з іншими видами транспорту. Згідно

із дослідженнями Міжнародної морської організації, морські та річкові вантажні перевезення складають приблизно 90 % світового вантажопотоку [25].

Перевезення водним транспортом характеризуються відносно високими витратами, пов'язані із утриманням постійних пристроїв, що обмежує його конкурентоспроможність при перевезеннях на короткі відстані. Однак під час перевезень на великі відстані морський транспорт характеризується найнижчими витратами. Така властивість є надзвичайно важливою, тому в більшості випадків надається перевага морським перевезенням [27].

Морське судноплавство є важливою галуззю й економіки нашої країни. Його ефективне функціонування є необхідним чинником становлення України як морської держави, сталого розвитку її транспортно-дорожнього комплексу і економіки у цілому. Україна має сталі передумови для розвитку морського транспорту – на півдні її територію омивають Чорне та Азовське моря, які практично не замерзають і з'єднуються із Середземним морем через протоку Босфор, Мармурове море і протоку Дарданелли. Загальна довжина морської берегової лінії України понад 2000 км. Морський транспорт України концентрується винятково на півдні на узбережжі Чорного і Азовського морів, у так званому Азово-Чорноморському басейні, який через протоки Босфор і Дарданелли зв'язаний із Середземномор'ям, а тому – і зі світовим океаном [26].

Для того, щоб оцінити значення морських перевезень для України, виділимо їх основні переваги, представлені на рисунку 2.4.

Окрім визначених переваг, необхідно відмітити й недоліки цих перевезень, представлених на рисунку 2.5.

Кажучи про розвиток морського судноплавства України за січень-грудень 2020 року портові оператори в морських портах України обробили 158,86 млн т вантажів, що на 1,14 млн т або на 0,7% менше ніж у 2019 році.



Рис. 2.4. Переваги міжнародних морських перевезень для України

Джерело: розроблено автором

Перевалка експортних вантажів зросла до 122,84 млн т (+1,5%), каботажних до 2,37 млн (+10,7%), негативна динаміка імпорتنих - 23,63 млн т. (-8,6%) та транзитних - 10 млн т. (-9,1%).

Лідерами за обсягами перевалки є руда та зернові вантажі. За підсумками року перше місце посідають зернові вантажі, перевалка яких склала 48 млн т., що на 6,61 млн. т. або на 12,1% нижче за показник 2019 року. На другому місці — руда в обсязі 44,22 т., що на 6,9 млн. т. (+ 18,5%) більше за аналогічний показник 2019.

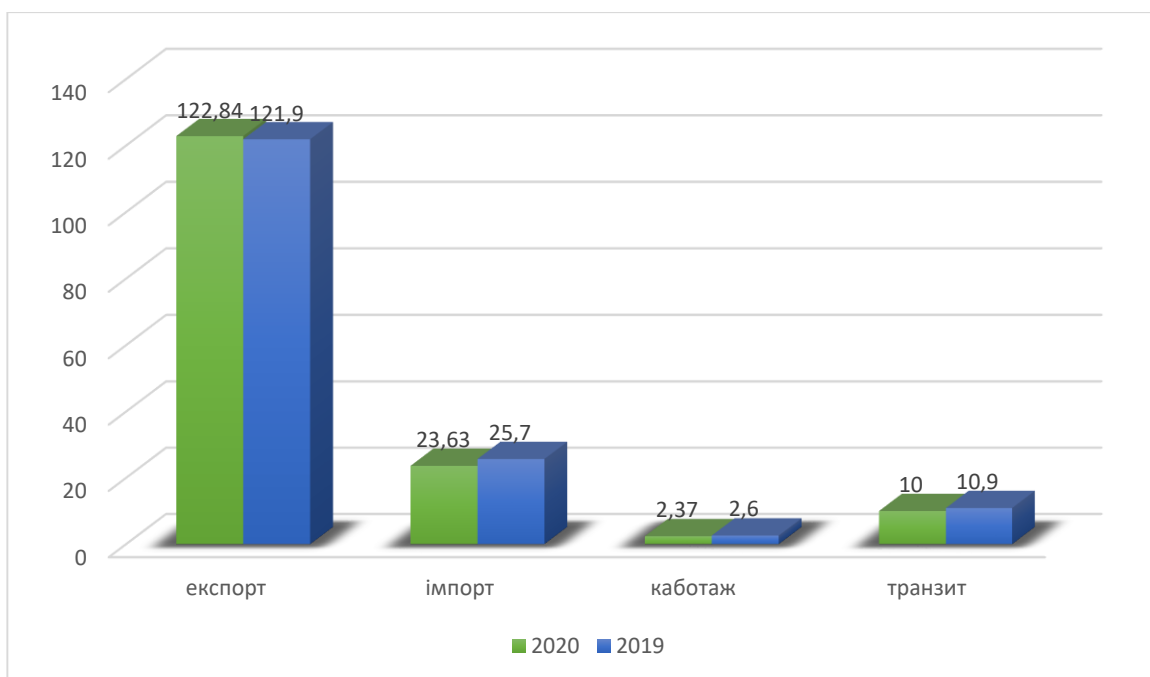


Рис. 2.5. Перевалка вантажів в портах України за 2019 та 2020 рік, млн.тонн

Джерело: [28].

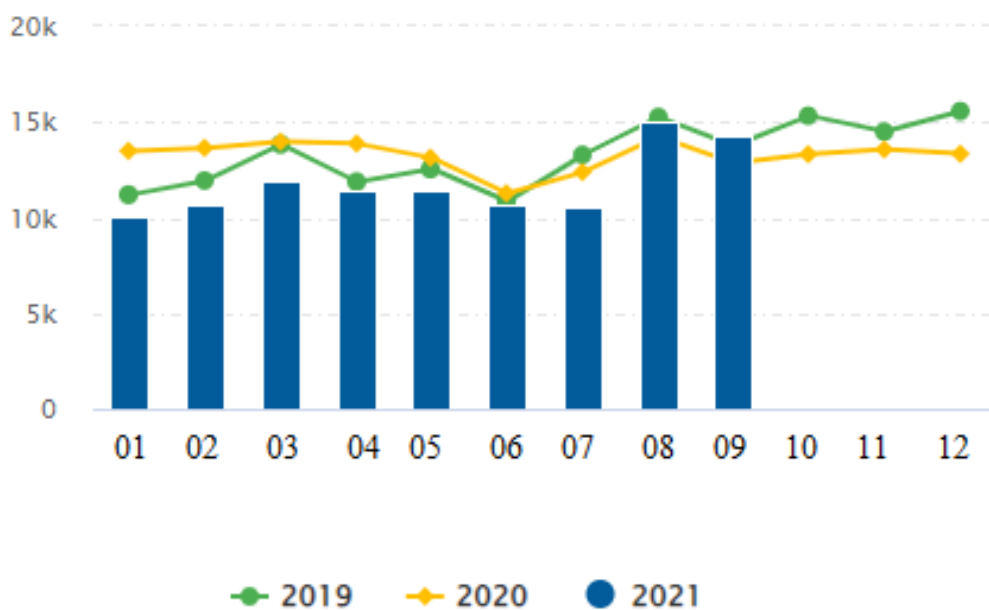


Рис. 2.6. Загальний вантажообіг морських портів України за 2021, 2020 та 2019 роки (по місяцям)

Джерело: [28].

Перевалка чорних металів зросла на 8,6% і становить 16,64 млн т., олії + 6,7% в обсязі 6,2 млн т., нафти зросла в 2,2 рази, з об'ємом 2,15 млн т.

Перевалка контейнерів досягла позначки 1,05 млн TEU і перевищила торішній показник на 4,1%.

Морські порти України в січні-жовтні 2021 року скоротили вантажообіг у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 8,4% - до 121,024 млн. тонн. Перевалка експортних вантажів знизилася на 8,2% - до 93,139 млн. тонн, імпорتنих - на 3,8%, до 19,177 млн. тонн, транзитних - на 19,6%, до 6,95 млн. тонн, каботажних - на 16%, 1,758 млн. тонн.

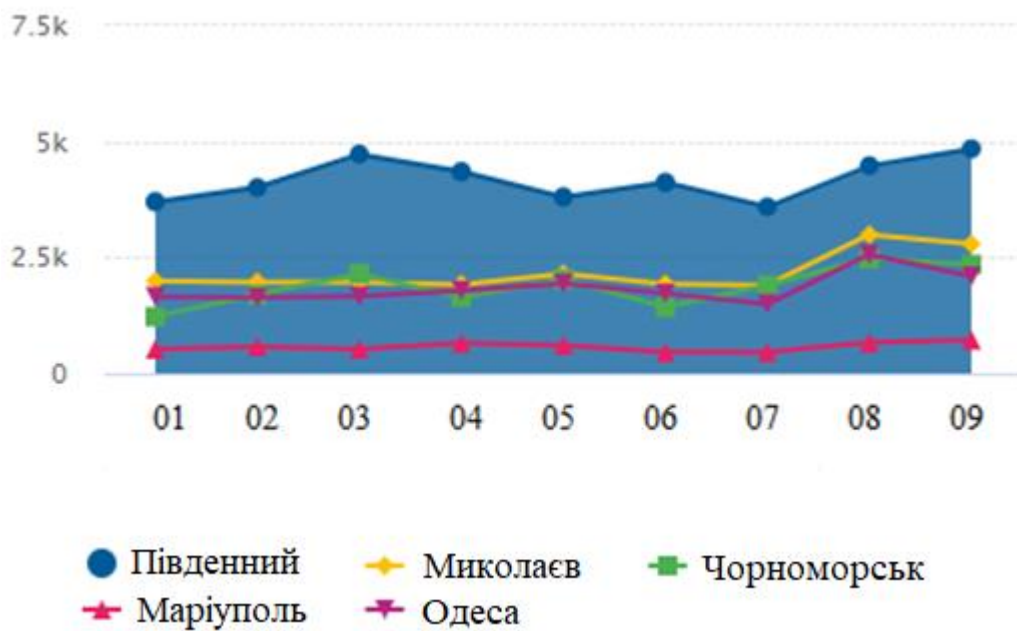


Рис. 2.7. Вантажообіг морських портів України з січня по вересень 2021 року
Джерело: [28].

Перевалка наливних вантажів знизилася на 1,6% — до 10,191 млн. тонн. Зокрема, скоротилася переробка: олії - на 21,4%, до 3,944 млн тонн; хімічних вантажів - на 3,6%, до 2,275 млн тонн.

При цьому збільшилася переробка: нафти - на 8,5%, до 1,961 млн тонн; нафтопродуктів - на 55,9%, до 1,527 млн тонн.

Переробка інших наливних вантажів зросла у 2,5 рази – до 483,9 тис. тонн.

Перевалка сипких вантажів скоротилася на 10,6% — до 83,519 млн. тонн. Зокрема, знизилася переробка: хлібних вантажів - на 6%, до 37,077 млн тонн; зокрема зерна — на 5,5%, до 36,623 млн. тонн; руди - на 16,6%, до 31,11 млн тонн; вугілля - у 2 рази, до 2,182 млн тонн.

При цьому збільшилася перевалка: будівельних вантажів - на 59%, до 3,044 млн тонн; хімічних вантажів та мінералів - на 5%, до 1,886 млн тонн; коксу – на 97,7%, до 167,9 тис. тонн; цементу – у 5,9 рази, до 114 тис. тонн.

Перевантаження цукру склало 122,8 тис. тонн.

Перевалка інших сипких вантажів скоротилася на 7,8% — до 7,815 млн. тонн.

Переробка тарно-штучних вантажів знизилася на 3,7% - до 27,315 млн тонн. Зокрема, переробка чорних металів знизилася на 4,6% — до 13,416 млн. тонн, у тому числі: металопрокату - на 5,8%, до 7,689 млн тонн; чавуну - на 6,6%, до 2,625 млн тонн; інших вантажів чорних металів - на 8,8%, до 2,777 млн тонн.

При цьому перевалка металобрухту зросла у 7,7 рази – до 325,4 тис. тонн.

Крім того, скоротилася переробка: хімічних вантажів та мінералів – на 15,7%, до 290,1 тис. тонн; цементу в тарі - у 2,3 рази, до 272,4 тис. тонн; лісових вантажів – на 21,2%, до 100,5 тис. тонн; продовольчих вантажів – на 29,2%, до 70,1 тис. тонн; у тому числі тих, хто швидко псується — на 49,4%, до 22,8 тис. тонн.

При цьому збільшилася перевалка: автотехніки та сільгосптехніки – на 63,4%, до 108 тис. тонн; промтоварів у ящиках та стосах — у 2,4 рази, до 12,5 тис. тонн. Переробка паперу становила 7,1 тис. тонн.

Контейнерообіг скоротився на 3,3% - до 840 965 TEU. Перевалка контейнерів у ваговому вираженні знизилася на 7,8% - до 9,816 млн. тонн.

Обробка великовантажних автомобілів збільшилася на 50,4% - до 2,319 млн. тонн. Кількість перевантажених великовантажних автомобілів зросла на 49,4% - до 78883. Переробка інших тарно-штучних вантажів зросла на 5,5% - до 903,1 тис. тонн.

Морські порти України у 2020 році скоротили вантажообіг у порівнянні з 2019 роком на 0,5% - до 159,125 млн тонн.

Морські порти України у січні-жовтні 2021 року збільшили кількість оброблених суден порівняно з аналогічним періодом минулого року на 1,5%, або на 131 судно – до 9135 суден.

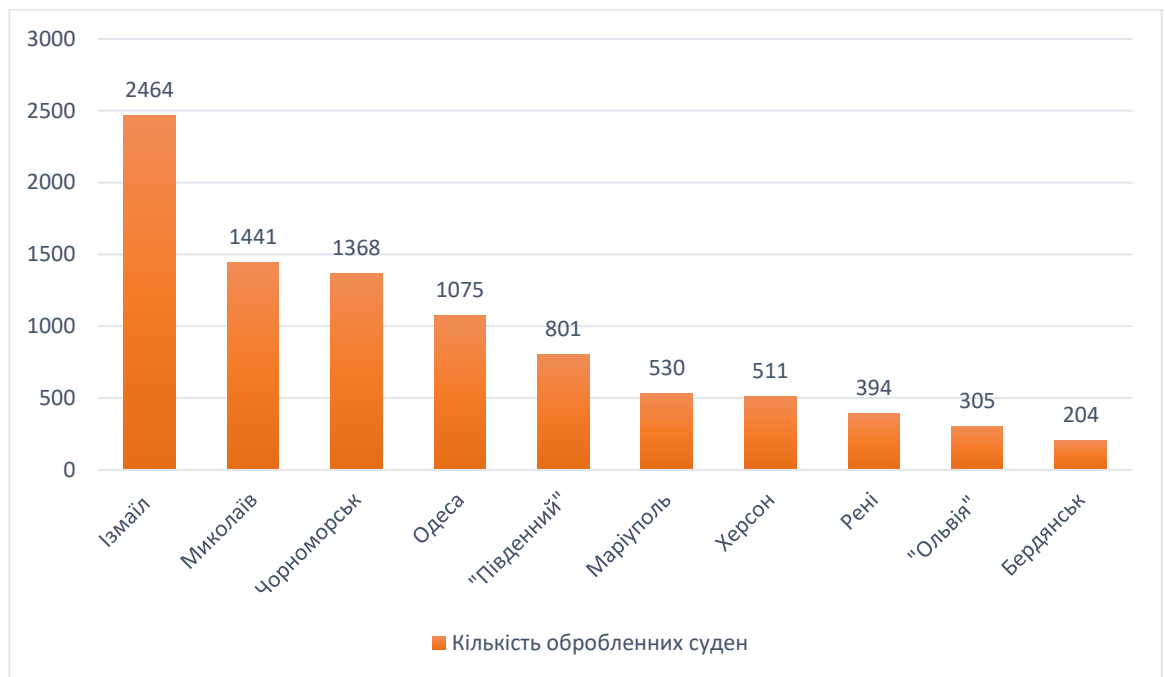


Рис. 2.8. Кількість опрацьованих суден портами України за січень-жовтень 2021 року

Джерело: [26].

Морські порти у жовтні опрацьовували 1080 суден. Зокрема, Ізмаїльський порт обробив 274 судна, Чорноморськ - 164, Миколаївський - 170, Одеський - 126, "Південний" - 92, Ренійський - 71, Херсонський - 52, Маріупольський - 594, СМП "Ольвія" - 45, Бердянський "Усть-Дунайськ" - 3.

Морські порти у вересні обробили 1069 суден, у серпні - 1127 суден, у липні - 931 судно, у червні - 812 судів, у травні - 885 судів, у квітні - 908 судів, у березні - 824 судна, у лютому - 757 суден, січні - 472 судна.

Морські порти у 2020 році скоротили кількість оброблених суден у порівнянні з 2019 роком на 8,4%, або на 999 суден – до 10 851.

Україна – це країна, яка має вигідне географічне розташування доступ до Чорного та Азовського морів та великий морський потенціал.

2.3. Аналіз сучасних логістичних трендів

Сьогодні логістика, як і інші сфери бізнесу, переживає турбулентність в результаті поширення Covid-19 в світі і в Україні.

Введення карантину призвело до закриття більшості підприємств і фабрик в Україні та в Європі. Це, в свою чергу, вплинуло на обсяги міжнародних перевезень. Ще в березні відчувався попит на транспорт, і ставки росли, а вже в квітні попит почав падати. Таким чином, спад в автомобільній галузі становить близько 20%. У той же час зараз спостерігається ситуація поступового відновлення роботи.

В області вантажних авіаперевезень в усьому світі спостерігається зниження попиту на 15%. Так, скасування пасажирських рейсів вплинула і на вартість послуг доставки вантажів, оскільки більшість з них раніше доставлялися пасажирськими літаками. Вантажних літаків немає практично ні в одній авіакомпанії світу через дуже високу собівартість. Таким чином, тарифи підвищилися більш ніж в 2 рази: раніше - 4 дол / кг, зараз же стартують від 11 дол / кг. Можливим рішенням в ситуації, що склалася може бути альтернатива мультимодальні (змішенні) перевезення або залізничні перевезення з Китаю [24].

Економічні наслідки пандемії, в першу чергу, торкнулися сфери морських вантажоперевезень з Китаю. Однак останнім часом спостерігається збільшення вантажопотоку в зв'язку з тим, що почали приходити ті вантажі, які довгий час були заблоковані на китайських кордонах. Більш того, морські контейнерні лінії ввели додаткову надбавку за вивезення контейнерів по всіх країнах Азії. Незважаючи на всі труднощі, порти продовжують працювати в звичайному режимі, дотримуючись вимог індивідуального захисту

співробітників. Також, логістична галузь зіткнулася з проблемою відсутності зворотних контейнерів, що безпосереднім чином вплине на вартість експорту і призведе до його подорожчання, так як виникла необхідність подачі прямих контейнерів. Серед позитивного - більш активне використання системи електронного документообігу в портах [25, 28].

Що стосується вантажних перевезень по залізниці, обсяги порівняно з торішнім періодом дещо скоротилися. Згідно з даними Держкомстату України, в березні поточного року обсяги перевезень залізничним транспортом АТ "Укрзалізниця" скоротилися на 4,1%, а умови для пересування вантажних поїздів покращилися через карантин, адже через скорочення пасажирських перевезень, зникли всі перешкоди (зазвичай пріоритет віддається пасажирських перевезень) [27].

На початку епідемії тарифи поступово почали підвищуватися, однак так само поступово, через нерівномірний попит, продемонстрували зниження. У той же час встановлення тарифів має бути конкурентним, адже в кризу підвищення тарифів може бути вбивчим для деяких галузей.

Якщо брати комплекс послуг, морські перевезення вантажів стали дешевше через зниження ціни на паливо. Через високу конкуренцію контейнерні лінії змушені возити за ставками фрахту, які часто бувають негативними або нульовими. Якщо порівнювати з автоперевезеннями - дешевше моря транспорту немає. Все тримається на до карантинних тарифах.

Зараз ціни на експортні напрямки збільшилися в 2 рази, Нью-Йорк, Торонто - в 2-3 рази. В основному найдорожчим виявляється фрахт з Китаю - ціни підвищилися в 5-6 разів [24].

Для відновлення морських перевезень, знадобиться близько 2 місяців, і швидше за все клієнти будуть продовжувати оптимізацію і скорочення витрат. Для відновлення авіа галузі потрібно не менше 2 років. Сфери залізничних і автомобільних перевезень були найменш чутливими до карантинних обмежень.

Сьогодні, щоб утриматися на плаву, багатьом логістичним провайдерам доводиться змінювати сформовані схеми роботи і використовувати альтернативні - часто більш витратні варіанти і алгоритми. Цікавою альтернативою в нових умовах можуть стати мультимодальні (змішані) перевезення. Так, мова йде про перевезення вантажів двома або більше видами транспорту, яке організовується під відповідальністю оператора мультимодальних перевезень на основі єдиного договору. Для авіавантажів новим варіантом може стати доставка через європейські хаби [31].

Цілком ймовірно, що в найближчому майбутньому виникнуть нові типи доставки.

Зараз існує ще ряд питань в логістиці - це і проблема відсутності водіїв і зниження попиту на авіап перевезення, і можливе зростання тарифів на залізничні вантажоперевезення, і відсутність зворотних контейнерів для морських перевезень, тощо. Однак, важливо зберігати оптимізм і максимально ефективно працювати. А карантин продемонстрував, що сьогодні для успіху важливі такі речі як довіра і можливість кооперуватися. Варто шукати нові підходи, партнерів і швидко адаптуватися в нових реаліях 2020 року [31].

З точки зору світового досвіду та сучасних тенденцій розвитку глобального ринку логістичних послуг України знаходиться на етапі формування і консолідації галузі, істотно поступаючись західним країнам, як за якістю, так і по комплексності послуг, наданих національними транспортно-логістичними компаніями.

Ринок логістичних послуг належить клієнту, який диктує цінову політику і вимагає все більшої якості обслуговування. В дійсності, в Україні не спостерігаються можливості впровадження інновацій, наприклад, модернізований склад з роботизацією процесів і автономними завантажниками.

Технології, які використовуються на ринку логістичних послуг в Україні зазначені на рис. 2.9.

Діджіталізація - це глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії і поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами. Це - один зі світових трендів, якій в повній мірі використовується в Україні, де йде активний процес оцифровки різних виробничих процесів. Особливо це проглядається на прикладі масового впровадження технічних засобів АСУ ТП, нових онлайн сервісів і таке інше.

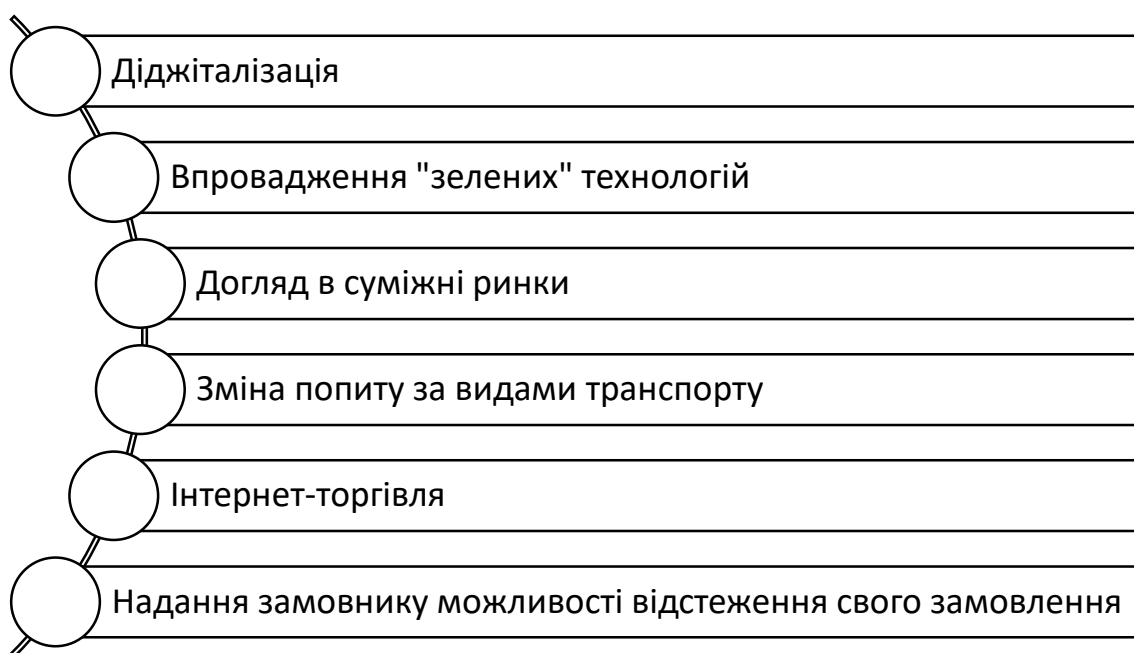


Рис. 2.9. Технології на ринку логістичних послуг України

Джерело: [31, 36]

Впровадження «зелених» технологій - закупівля електронавантажувачів, які працюють на літій-іонних батареях, така техніка є сучасною, високоефективною та екологічно безпечною, також закупівля електротранспорту, починаючи з самих маленьких засобів пересування і відносно невеликих компаній. Безумовно, у виборі даних технологій передбачається підтримка держави, простий доступ до дешевих кредитів, певні переваги, які гравці логістичного ринку зможуть отримати, відмовившись від традиційного палива [33, 36].

Догляд в суміжні ринки також характерний для України. Компанії, які раніше намагалися робити ставку на вузьку спеціалізацію і високу якість послуг, починають розширення сфер діяльності, виконання невластивих для даних компаній функцій та ін.

Зміна попиту за видами транспорту - дана тенденція була введена в Україні в 2019 році, коли було відмічено підвищення попиту на авіап перевезення, а в секторі автомобільного транспорту стали більш затребувані вантажівки середнього тоннажу - від 5 до 10 тонн [31].

Інтернет-торгівля стала двигуном розвитку в останнє десятиліття. Очікується введення в e-commerce нових моделей, які дадуть додаткову роботу логістичним компаніям. В іншому випадку інтернет-торгівля збереже колишні обсяги замовлень.

Надання замовнику можливості відстеження переміщення вантажу з моменту отримання замовлення до моменту доставки клієнту - по всьому ланцюгу.

Перспективи:

У зв'язку з підвищенням вимог до логістики в Україні очікується підвищення якості послуг, скорочення витрат, впровадження інновацій і таке інше.

Перспективи та потреби сьогодення зазначені на рис. 2.10.

Оптимістичні прогнози: в умовах кризи, що продовжується і невизначеності збереження колишніх позицій логістики.

Негативний вплив на стан української логістики може надати світова криза.

Аналіз ринку логістичних послуг України ми провели на основі дочірньої компанії в Україні GEFCO - Les Groupages Express de Franche-Comté - ТОВ «ЖЕФКО УКРАЇНА». 2020-й рік в даній компанії оголошено роком діджиталізації, стратегією якої є встановлення цікавих ідей та використання інноваційних рішень [32].

Розвиток компанії відбувається в 2-х основних форматах: перше - це простеження спроб для того, щоб передати прості процесів, що не потребують комплексних рішень. Наприклад, коли це доставка з точки А в точку Б, клієнт може звернутися і отримати послугу в оптимальному варіанті в найкоротші терміни. 2 - концентрація компанії, що відбувається на перспективі роботизації: доопрацювання програмного забезпечення, інвойсування клієнтів, тобто всюди, де компанія стикається з простими повторюваними діями [33]. З початком пандемії коронавірусу і закриттям кордонів в 2020 році логістичні компанії змушені були перебудовувати свою роботу і швидко реагувати на мінливі вимоги ринку.

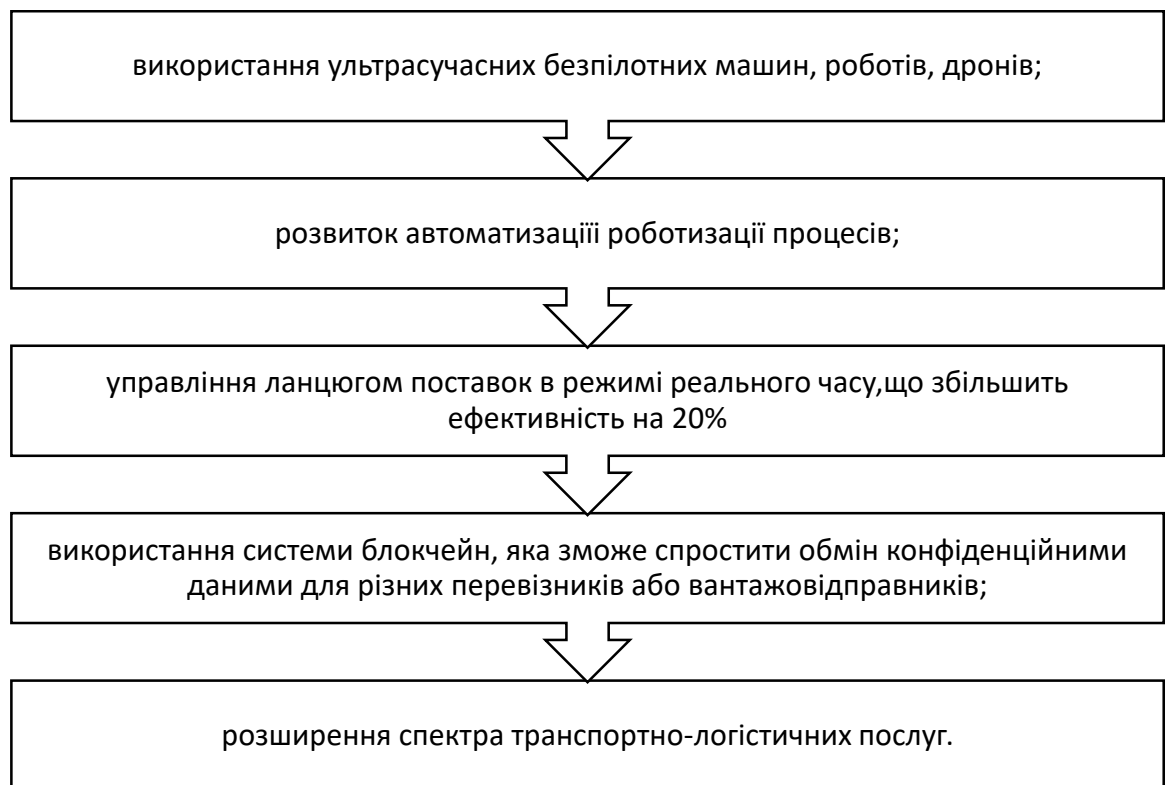


Рис. 2.10. Перспективи та потреби логістики сьогодення

Джерело: [31, 36]

В будь-якому випадку, логістика при будь-якій кризі буде затребувана і постраждає в меншій мірі, ніж, наприклад, такі індустрії як енергетика, нерухомість, туризм.

З початком пандемії і її поширенням на світовому ринку спостерігалось закриття кордонів, скасування рейсів, початок девальвування гривні. Всі підприємства різко оцінили переваги діджіталізації і електронної комерції (E-commerce) [36].

Також аналіз впливу пандемії на ринок логістичних послуг України ми провели на основі дочірньої компанії в Україні DB "Schenker" - ДП «Шенкер». В березні місяці дана компанія відчула сплеск вантажоперевезень і запитів на прорахунок їх вартості як в імпортному, так і в експортному сполученні. Морські перевезення відчували на собі падіння обсягів і зростання фрахтових ставок за багатьма напрямками. Економічні наслідки пандемії, в першу чергу, відбилися на падінні обсягів вантажоперевезень з Китаю, який є найбільшим в світі експортером. Скасування рейсів спричинили брак місць на судах, а морські лінії ввели надбавку на вивезення контейнерів з Європи до всіх країн Азії. Крім того, ввели ряд обмежень щодо переліку вантажів, перевезених в реф-контейнерах, в основному з Китаю. В результаті зниження попиту спостерігається зменшення імпорту FCL і невелике зростання імпорту LCL. В умовах пандемії швидкість доставки життєво важливих товарів, таких як медикаменти, маски, тести, антисептики, медичне обладнання, стала пріоритетом. Китай до недавнього часу конкурував з Україною за таку продукцію, як маски. А зараз в компанії простежувався випадок, коли контейнер з масками, який прибував в порт Одеса з Китаю, перевантажувався і вирушав назад в Китай вже авіарейсом. Для IT служби ДП «Шенкер» в Україні масовий перехід співробітників на віддалений режим не був технологічним викликом і весь процес пройшов успішно [37].

Таким чином, поширення COVID-19 і пов'язані з ним карантинні заходи збільшив частку e-commerce в загальній структурі торгової нерухомості. Він став каталізатором попиту і привів до зрушень і змін на ринку складської нерухомості.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ УМОВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В ПРОЦЕСІ ЛОГІСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1. Застосування принципів менеджменту якості для удосконалення логістичної організації перевезень

З метою адаптації загальних положень сімейства стандартів ISO 9000 до діяльності логістичних центрів було розглянуто кожен з восьми принципів менеджменту якості, виявлені можливості і особливості його застосування, а також здійснена інтеграція з іншими принципами менеджменту якості, які органічно поєднуються з даним стандартом [1, 2].

Принцип 1. Орієнтація (фокус) на клієнта.

На морському транспорті в ролі клієнта виступає вантажовласник як покупець транспортної послуги. В умовах конкуренції між різними видами транспорту, а також зростаючій внутрішньогалузевої конкуренції, орієнтація на задоволення потреб клієнта є одним з необхідних умов забезпечення довготривалого комерційного успіху підприємства на ринку [23].

У практиці маркетингу використовується ряд підходів до виявлення незадоволених потреб покупців. Один з них - обговорення подібних питань з підприємствами, що представляють найбільш перспективні сегменти ринку. Другий підхід, який отримав назву «проблемного», полягає в розробці переліку проблем, з якими стикається використання даного типу продукції, потім найбільш великих вантажовідправників просять ранжувати виявлені проблеми за ступенем їх важливості і відповідно до такого ранжування вживаються заходи щодо вдосконалення якості транспортних послуг. Третій підхід характеризується аналізом структури необхідних якостей і ступеня їх наявності у товарі, що поставляється [33].

Так як цільової сегмент покупців транспортних послуг, з якими працює Мультимодальний центр при здійсненні мультимодальних перевезень, являє собою великих вантажовласників, що здійснюють відправлення своєї продукції, як правило, маршрутами, найбільш цікавий другий підхід. З метою виявлення незадоволених потреб можливе застосування різних методів, включаючи анкетування, телефонні і особисті персональні інтерв'ю. У зв'язку з віддаленістю мультимодального центру від вантажовідправників, доцільно застосування онлайн-анкетування з подальшою обробкою матеріалу. Після систематизації отриманої інформації у вигляді ранжирування незадоволених потреб клієнтів за ступенем важливості ця інформація доводиться для всіх співробітників центру з метою приведення їх діяльності відповідно до інтересів вантажовласників. Необхідно відзначити, що зворотний зв'язок з вантажовласниками забезпечується як на стадії формування центру, так і в процесі його функціонування, так як потреби клієнтів можуть змінюватися в залежності від зовнішніх умов. Орієнтація на вантажовласника забезпечує досягнення наступних переваг [21]:

- потреби вантажовласника і потреби інших зацікавлених сторін робляться зрозумілими для всіх співробітників логістичного центру;
- досягається безпосередній зв'язок цих цілей і показників з потребами й очікуваннями вантажовласника;
- поліпшення показників організації веде до задоволення вантажовласника;
- гарантується, що персонал знає вимоги вантажовласників і вміє їх задовольняти.

Принцип 2. Лідерство.

В умовах переходу від адміністративно-командної системи управління до сучасного менеджменту особливого значення набуває роль лідера в колективі. Лідерство, як система управління, має стимулювати інноваційну поведінку співробітників, забезпечувати постійне народження і використання нових знань на всіх рівнях організації [38].

При формуванні мультимодального центру при відборі кандидатур на роль керівника колективу потрібно оцінити не тільки його ділові здібності, а також вміння бути лідером. Лідер - це член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаєностосунків у групі. При призначенні керівника мультимодального центру відповідно до класифікації лідерів необхідно орієнтуватися на наявність наступних якостей: за змістом діяльності це повинен бути лідер-виконавець; за характером діяльності - ситуативний лідер; за спрямованістю діяльності - діловий лідер.

У своїй діяльності лідер повинен бути постійно активним і служити прикладом; розуміти зміни у зовнішньому середовищі і реагувати на них; враховувати потреби всіх зацікавлених осіб, включаючи вантажовідправників, морські порти, судновласників, а також співробітників організації; встановлювати ясне бачення майбутнього свого підрозділу; будувати довіру і виганяти страх; забезпечувати потребу людей ресурсами і надавати їм свободу дій з відповідальністю і звітністю; надихати людей, вселяти їм ентузіазм і визнавати їх внесок; встановлювати цілі і показники, викликають (мобілізують). При використанні лідерства як принципу управління колективом забезпечується досягнення наступних результатів [39]:

- встановлюється і широко обговорюється ясне бачення майбутнього мультимодального центру;
- встановлене бачення призначення центру трансформується в вимірні цілі і показники;
- залучені люди з делегованими повноваженнями досягають цілей, визначених при формуванні центру.
- створюється мотивована, добре інформована і стабільна команда.

Принцип 3. Залучення персоналу.

Одним з визначальних елементів системи менеджменту якості в діяльності мультимодального центру є створення таких умов, коли кожен

працівник не тільки усвідомлено виконує свої обов'язки, а й підходить творчо до їх виконання для досягнення поставлених цілей. У загальному вигляді залученість персоналу характеризується наступними факторами - мотивацією, стимулюванням, примусом. Складові частини забезпечення залученості персоналу наведені на рис. 3.1.

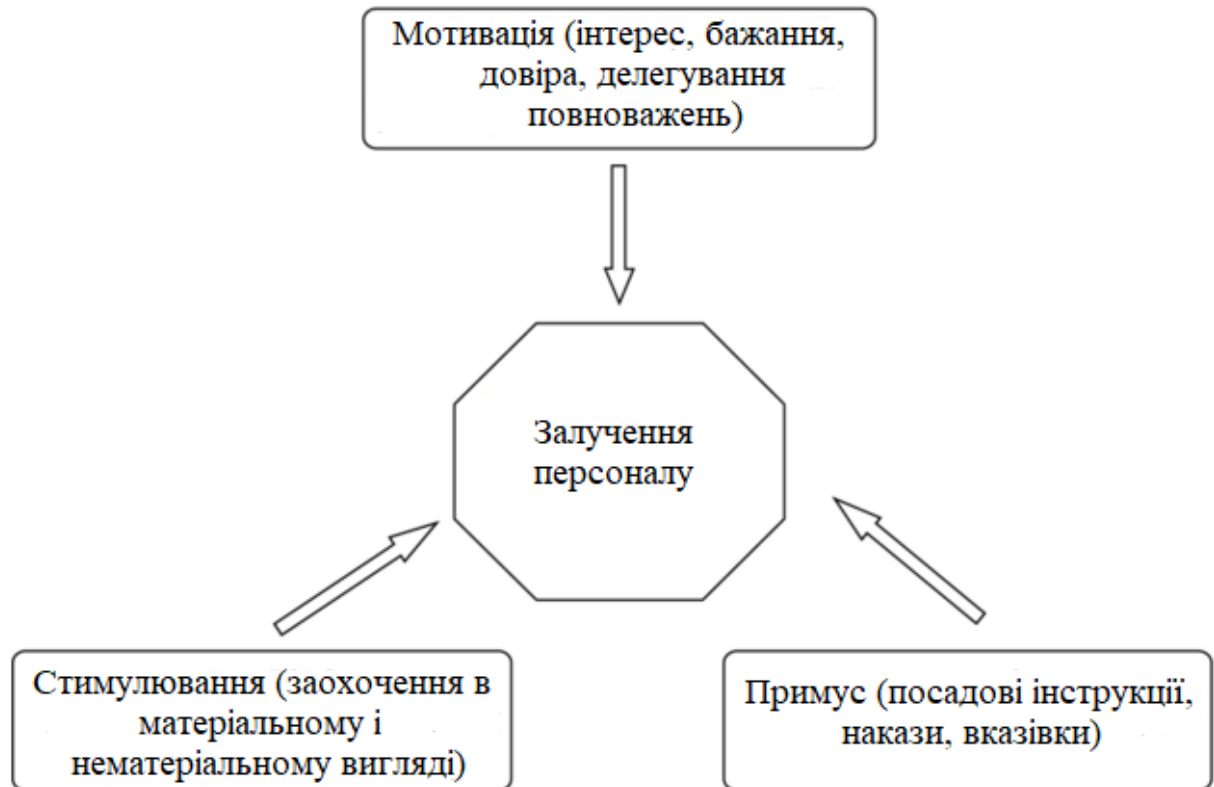


Рис. 3.1. Складові частини забезпечення залученості персоналу

Джерело: розроблено автором за джерелами [40].

Мотивація - це процес спонукання людини до діяльності в ім'я досягнення певних цілей на основі внутрішньо-особистісних причин і рушіїв [40]. Саме мотивація є збудником до творчого підходу до справи, розкриття людини для виробничої діяльності. Основними мотивами, що спонукають працівника до свідомого самостійного вибору дій, є делеговані повноваження, довіра йому (зовнішня мотивація). Завдяки цим факторам у людини з'являється інтерес до роботи і бажання діяти (внутрішня мотивація).

Стимулювання - це процес регулюючого впливу на працівника чинників зовнішнього середовища з метою підвищення його трудової активності, як правило, в установленому, заданому режимі для досягнення поставлених цілей. Стимулювання повинно застосовуватися як в матеріальному (грошові заохочення, нагородження), так і в нематеріальному вигляді (подяки). Головне завдання полягає в адекватності стимулювання заслуг працівника, так як відхилення в ту або іншу сторону однаково шкідливо для колективу і справи в цілому [41].

Елементи примусу у вигляді посадових інструкцій, наказів, розпоряджень є невід'ємною частиною регулювання виробничого процесу. Їх використання повинно бути коректним, зрозумілим і спрямованим на просування колективу до вирішення поставлених цілей.

Залучення персоналу до прийняття рішень благотворно позначається на їх реалізації за рахунок того, що:

- люди ефективно беруть участь у поліпшенні політики і стратегій логістичного центру;
- люди беруть участь у власності на організаційні цілі;
- люди опиняються втягнутими в прийняття відповідних рішень і в процес поліпшення;
- люди виявляються більш задоволеними своєю роботою і активно залучаються до неї та мають персональний ріст і розвиток.

Принцип 4. Процесний підхід.

В рамках функціонування регіонального мультимодального центру мають місце наступні етапи [20]:

- 1) отримання попередньої інформації від вантажовідправника про дату підходу судна для завантаження вантажу, що знаходиться на контролі мультимодального центру;
- 2) отримання інформації від вантажовідправника про графік навантаження вантажів на адресу морського порту - порту прибуття судна;

- 3) отримання інформації від порту про наявність та кількість вантажу для котрого прибуває морського судна;
- 4) розробка календарного графіка проходження маршрутів з вантажем, що забезпечує підведення вагонів до порту з урахуванням часу на навантаження вантажів зі складів;
- 5) узгодження календарного графіка прибуття маршрутів на станцію призначення з морським портом з метою забезпечення їх безперешкодного вивантаження, в тому числі за прямим варіантом «вагон-судно»;
- 6) організація просування маршрутів з вантажем в точній відповідності з календарними графіками проходження маршрутів (через центри управління залізниці відправлення і транзитних залізниць);
- 7) управління просуванням маршрутів на дорозі призначення з метою забезпечення підведення маршрутів за принципом «точно в строк»;
- 8) взаємодія з начальниками припортових станцій для забезпечення безперешкодної подачі вагонів в порт для перевантаження;
- 9) здійснення контролю за дотриманням графіка проходження маршрутів з вантажем по транзитним дорогах;
- 10) аналіз виконання показників роботи мультимодального центру.

При розробці процесів розглядаються його етапи, дії, потоки, методи контролю, потреби в навчанні, устаткування, технологія, інформація, матеріали та інші ресурси, необхідні для досягнення бажаного результату. Схема процесного підходу до діяльності логістичного центру приведена на рис. 3.2.

Управління процесом має на увазі перш за все управління витратами на цей процес. Ця діяльність спрямована на досягнення встановленої мети, яка має кількісно виражений результат.

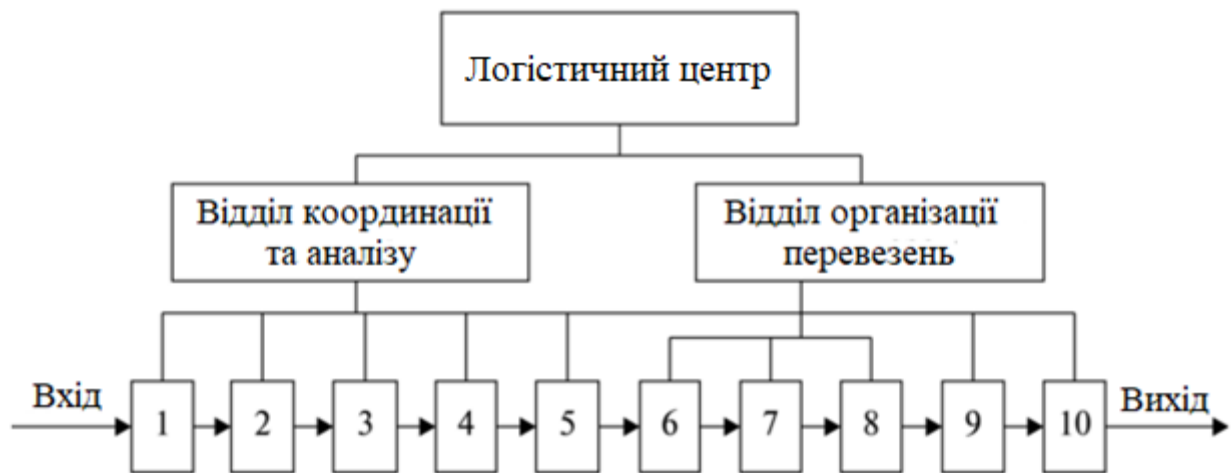


Рис.3.2. Схема процесного підходу до діяльності логістичного центру

Джерело: [19].

Класифікація витрат на процес по виду передбачає їх поділ на дві групи [14]:

- витрати на відповідність (cost of conformance) - «витрати, необхідні для виконання всіх встановлених і передбачуваних потреб замовників (споживачів) при відсутності недоліків (відмов) в існуючому процесі»;

- витрати внаслідок невідповідності (cost of nonconformance) - «витрати, понесені організацією внаслідок недоліків в існуючому процесі».

В рамках діяльності мультимодального центру кінцевим результатом є мінімізація витрат, пов'язаних з киданням поїздів на підходах до портів, що представляють собою недоотримані доходи, що відповідають витратам внаслідок недоліків в існуючому перевізному процесі.

Принцип 5. Системний підхід до менеджменту [39].

Системний погляд вимагає координації всіх аспектів діяльності організації. Перш за все, це веде до пов'язування завдань, що виникають в рамках концепції якості, з місією організації, її баченням і стратегічними цілями. Одночасно це вимагає механізму для перманентного процесу планування і доведення планів до кожного робочого місця з тим, щоб можна

було їх коригувати по ходу справи. Для цієї мети в Японії був розроблений процес, відомий як «хосин канри» або «структурування політики».

Принцип структурування політики має на меті здійснення процесу контролю якості в масштабі компанії з залученням до цього процесу всіх співробітників. Сутність цього підходу полягає в тому, що пріоритетні дії, що відносяться до міжфункціональних областей управління, таких як забезпечення якості та управління прибутком, визначаються відповідно до щорічної політики організації і втілюються в життя відповідними її підрозділами. Керуючі вищої ланки організації за допомогою діагностики з'ясовують, як це було зроблено, оцінюють отримані результати і виявляють пов'язані з цим проблеми, а також допомагають при виробленні остаточного настроювання політики.

Принцип структурування політики може бути реалізований в рамках наступних основних положень. По-перше, найвищу увагу слід приділяти процесам. По-друге, необхідно створення команди фахівців, націлених на колективний пошук правильного шляху і постійного вдосконалення роботи. По-третє, слід постійно шукати і знаходити можливості підвищення якісних показників діяльності. Слід постійно задавати питання про правильність встановлених стандартів і критеріїв оцінки процесів. По-четверте, необхідно надати персоналу можливість самостійного вибору засобів і методів, що застосовуються в роботі, спрямованих на досягнення поставлених цілей. По-п'яте, управлінський контроль повинен здійснюватися на основі аналізу процесу досягнення цілей [40].

В рамках мультимодального центру здійснюється наскрізне управління вагонопотоком на всій його довжині від станції навантаження (вантажовідправника) до борта судна в морському порту з одного центру. Тим самим забезпечується процесний підхід, в повній мірі відповідає першому положенню принципу структурування політики [22].

По-друге, створення мультимодального центру, територіально розміщається в районі перевалки вантажів із залізничного транспорту на

морський і назад, дозволяє сформувати команду з грамотних фахівців, які добре розуміють специфіку регіону, які стоять перед ними проблеми і здатних їх вирішувати.

По-третє, необхідність об'єктивної оцінки якості виконуваної роботи змушує шукати критерії оцінки процесів, які найбільшою мірою відповідають поставленим цілям і адекватно реагують на якість їх виконання. Тому створення оптимальної системи показників діяльності вимагає деякого часу, протягом якого повинні бути сформовані критерії оцінки процесів, що задовольняють поставленим перед мультимодальним центром цілям.

По-четверте, нетрадиційний підхід до пропонованої системи організації змішаних перевезень вимагає нових прийомів і методів, за допомогою яких можна вирішувати поставлені перед мультимодальним центром завдання. Тому дуже важливо розвивати ініціативу працівників, тим самим забезпечуючи їх залученість в процеси прийняття рішень і подальшої реалізації.

По-п'яте, контроль якості діяльності мультимодального центру повинен здійснюватися, як правило, на основі інтегральних показників, орієнтованих на оцінку кінцевого результату діяльності.

Принцип 6. Постійне поліпшення (або безперервне вдосконалення) [42].

Одним з найбільш універсальних підходів, що забезпечують удосконалення виробництва, є цикл Шухар-та-Демінга (PLAN-DO-CHECK-ACTION). Він спрямований на боротьбу з трьома головними, як вважають японці, «ворогами»: втратами, невідповідностями та нераціональними діями. Для успіху в цій боротьбі всьому бізнес-процесу або його окремого етапу корисно задавати якийсь набір систематизованих питань. Ці питання часто позначають як 5W + 1H - за першими літерами англійських питальних слів. Питання з короткими інтерпретаціями зведені в табл. 3.1.

Такі питання добре допомагають подивитися на бізнес-процес і його елементи критично і визначити шляхи можливого поліпшення. Застосування даного підходу актуально в рамках чинного мультимодального центру, так як

направлено на вдосконалення його діяльності. В рамках комплексного застосування сімейства стандарту якості ISO 9000 при функціонуванні центру даний метод коригування своєї діяльності є обов'язковим.

Таблиця 3.1

Метод 5W + 1H

Англійські питання	Українські питання	Коментар
What?	Що?	Що саме робиться в цьому процесі або на цій операції?
Why?	Навіщо?	Навіщо це робиться? Чи можна цього не робити?
Where?	Де?	Де це робиться? Чи не краще робити це в іншому місці?
When?	Коли?	Коли це робиться? Може бути краще робити це рано чи пізно?
Who?	Хто?	Хто це робить? Чи не варто доручити цю справу іншим людям?
How?	Як?	Як це робиться? Чи все раціонально? Чи немає зайвих рухів?

Джерело: [42].

Принцип 7. Прийняття рішень на основі фактів [45].

Будь-який вид людської діяльності пов'язаний з виробництвом величезних масивів даних. Тому існує гостра проблема перетворення цих даних в інформацію, що дозволяє усвідомити факти, важливі для прийняття різноманітних рішень. Якийсь час здавалося, що для повної характеристики діяльності будь-якого підприємства досить розташовувати його стандартними фінансово-економічними показниками. Однак поступово стало ясно, що показники такого роду цікаві, перш за все, власникам бізнесу, акціонерам,

інвесторам, конкурентам. Але це зовсім не всі зацікавлені сторони і в повному обсязі важливі аспекти діяльності. Встановлення показників, що характеризують результативність і ефективність проекту, а також враховують інтереси як зовнішніх, так і внутрішніх учасників діяльності підприємства, повинно здійснюватися на основі принципів збалансованої системи показників, представленої на рис. 3.3.

ЗСП передбачає чотири перспективи, які є основними групами стратегічних цілей, - Фінанси, Клієнти, Внутрішні бізнес-процеси, Навчання і розвиток персоналу. Вони з'єднують місію, бачення та стратегію організації з оцінками результатів поточної діяльності, дозволяючи тим самим приймати управлінські рішення, спрямовані при необхідності на коригування ситуації [44].

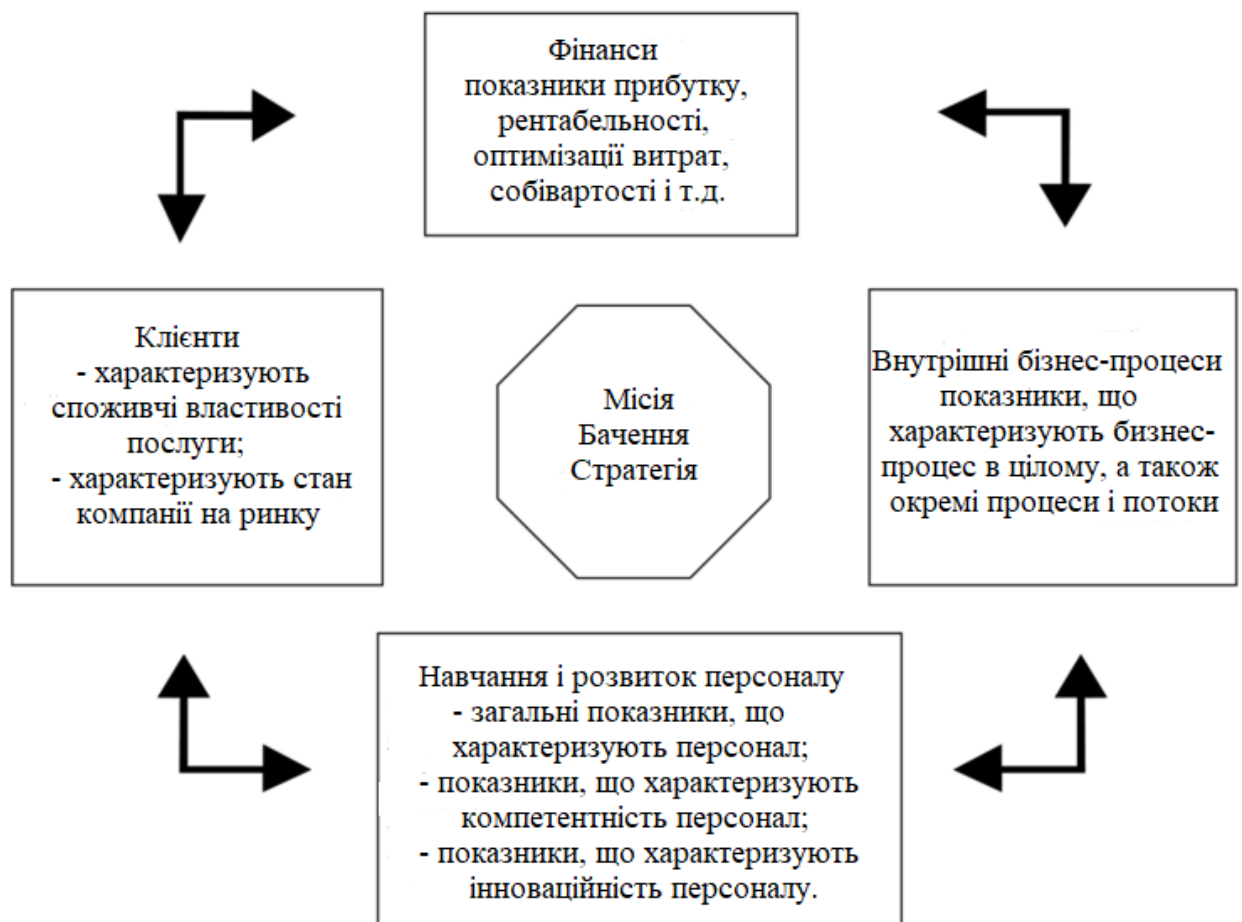


Рис. 3.3. Збалансована система показників

Джерело: сформовано автором за джерелами [44, 45].

В рамках логістичного центру доцільно наявність наступних показників.

У фінансовому аспекті в якості показників доцільно використовувати показники прибутку, рентабельності, оптимізації витрат та ін.

Складова «Клієнти» може бути представлена наступними групами показників [21, 23]:

а) характеризують споживчі властивості послуги: термін наскрізної доставки; виконання доставки за принципом «точно в строк»; надання додаткового сервісу; схоронність вантажів та інші;

б) характеризують стан на ринку: обсяг перевезень; ступінь задоволення клієнтів; частка постійних клієнтів.

Складова «Внутрішні бізнес-процеси» повинна бути представлена показниками, що характеризують бізнес-процес в цілому, а також окремі процеси і потоки. До показників, що характеризує бізнес-процес в цілому, слід відносити: а) деякі показники, аналогічні що характеризує споживчі властивості послуги, а саме: виконання терміну доставки за принципом «точно в строк»; схоронність вантажів;

б) показники, що характеризують ефективність використання технічних і транспортних засобів, а саме: оборот вагона; статичне навантаження на вагон (тонн); частка обороту вагона в русі, під вантажними операціями, в очікуванні; продуктивність праці в об'ємному і фінансовому вираженні і ін.

Складова «Навчання і розвиток персоналу» орієнтована на розробку системи показників, що стимулюють розвиток колективу мультимодального центру. До показників, що характеризує навчання і розвиток персоналу, відносяться [46]:

а) загальні показники, що характеризують персонал: базова освіта; додаткова освіта; вік; плинність кадрів;

б) показники, що характеризують рівень компетентності для персоналу: функціональна компетентність (професійні знання); ситуативна компетентність (уміння приймати рішення); соціальна компетентність

(навички роботи в групі); інтелектуальна компетентність (рівень розвитку логічного мислення, пам'яті та ін.).

в) показники, що характеризують розвиток інновативності персоналу мультимодального центру: наявність лідерів і ініціативних груп; кількість поданих і реалізованих пропозицій щодо вдосконалення роботи; кількість пропозицій на перспективу і ін.

Таким чином, прийняття рішень на основі фактів забезпечує [47]:

- створення вичерпних і мобілізуючих планів, які пов'язують функціональні і процесні входи;
- узгодження цілей і показників окремих процесів з ключовими завданнями мультимодального центру;
- широкий огляд ефективності процесів, що веде до розуміння причин проблем і до своєчасних дій щодо поліпшення;
- краще розуміння ролей і відповідальності при досягненні загальних цілей, за рахунок чого зменшуються бар'єри між підрозділами і покращується командна робота.

Принцип 8. Створення взаємовигідних відносин з постачальниками [46].

Особливістю роботи будь-якого виду транспорту є положення, відповідно до якого вантажовідправник є особа, що одночасно є постачальником і споживачем транспортних послуг (клієнтом). Відповідно до цього перший принцип менеджменту якості - «Орієнтація (фокус) на клієнта» вичерпно охоплює коло питань, характерних для взаємодії мультимодального центру з власниками вантажу.

3.2. Комплексна оцінка якості в процесі логістичної організації перевезень

Підвищення ефективності транспортного обслуговування і перманентне поліпшення якості перевезень є загальною тенденцією розвитку транспортних

систем в усіх країнах світу з метою повного задоволення потреб суспільства на переміщення вантажів і пасажирів. Проблема якості транспортних послуг обумовлена дисонансом між сучасним станом матеріальної бази морського транспорту і зростаючими вимогами споживачів транспортних послуг. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних досліджень у сфері вантажних і пасажирських перевезень встановлено, що для підвищення якості транспортних послуг на водному транспорті необхідно системне перетворення процесів підприємств морського транспорту, що передують стадії надання транспортних послуг.

Процес управління якістю транспортних послуг підприємства водного транспорту доцільно представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.4, практична реалізація якої дозволить вирішити такі завдання, які полягають в реалізації функцій управління на підприємстві морського транспорту [48]:

- аналіз системи управління якістю транспортних послуг на морському транспорті з метою виявлення негативних тенденцій в управлінні якістю транспортних послуг;
- планування процесу формування та управління якістю транспортних послуг на морському транспорті;
- організація системи управління якістю транспортних послуг на морському транспорті з метою реалізації комплексу заходів щодо підвищення якості транспортних послуг;
- контроль формування і управління якістю транспортних послуг на морському транспорті, що виявляє необхідність в оцінці якості транспортних послуг на морському транспорті;
- формування методики комплексної оцінки якості транспортних послуг на морському транспорті на основі адаптації диференційованих методів оцінки якості транспортних послуг.

Здійснення контролю якості регіональних транспортних послуг на внутрішньому морському транспорті неможливо без його оцінки по всій його сукупності властивостей, що характеризують його. Для цього необхідно мати

досить повну і надійну інформацію про якість регіональних транспортних послуг на внутрішньому водному транспорті, вимірювану кількісно, тобто зручну для використання в системі управління.

На основі синергії екзогенної і ендогенної оцінки можливе підвищення об'єктивності комплексної оцінки якості (комплексний показник якості - КПЯ) транспортної послуги на морському транспорті (рис. 3.5). Синергетичний ефект в даному випадку полягає в підвищенні якості транспортних послуг на морському транспорті в результаті інтеграції оціночних показників (І) і інтегрального показника якості транспортних послуг на морському транспорті (Kk), в єдину систему за рахунок емерджентності, яка проявляється в наявності специфіки морського транспорту, що не властивий іншим видам транспорту [50].

Як перспективний напрям вирішення зазначених проблем пропонується впровадження кваліметричних і таксонометричних методів в систему комплексної оцінки якості транспортних послуг на морському транспорті для розрахунку інтегрального показника якості. Виявлено, що таксонометричні методи оцінки якості, які є окремим напрямком в кваліметрії, слабо відпрацьовані стосовно морського транспорту.

Центральним поняттям кваліметричної таксономії виступають класи якості: по-перше, квалітаксон, що представляє собою сукупність якостей об'єктів і процесів, тотожних за певними ознаками, по-друге, що класифікує система, що виконує два основних процеси: класифікація якостей і власне оцінювання об'єкта до певних класів якості.

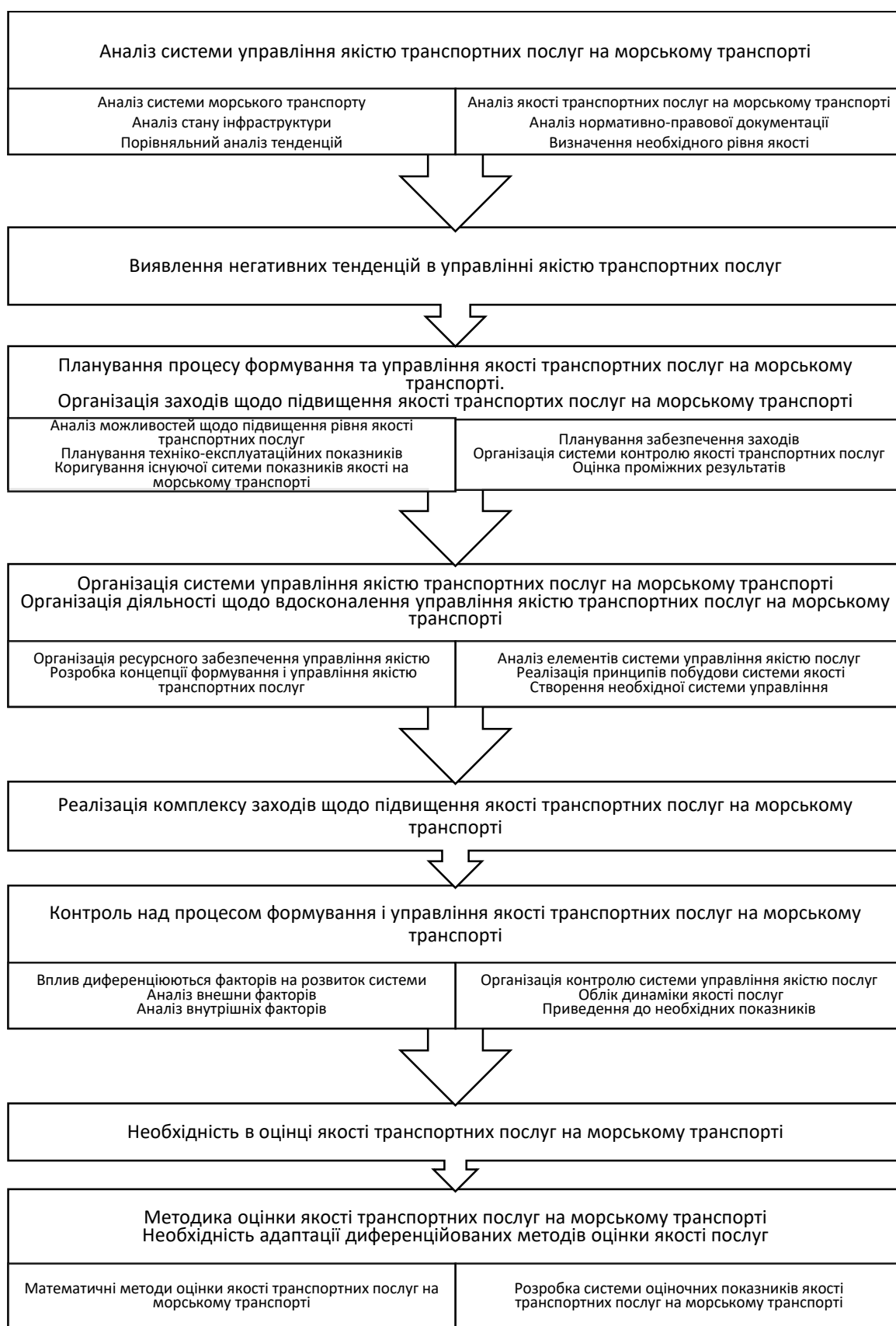


Рис. 3.4. Схема менеджменту якості транспортних послуг на морському транспорті

Джерело: сформовано автором за джерелами [48, 49].

Для розрахунку таксонометричних показників «результат» - показники «як скинути» пропонується модель в декількох варіантах: модель А включає вартісні показники, модель Б - натуральні (табл. 3.2). В основу пропонованої моделі покладено математичний апарат обробки матриці показників якості, які диференційовані на показники «результатів» і «вихідних значень», на основі кластерного і кореляційно-регресійного аналізу.

Для побудови інтегрального показника на основі таксонометричних розрахунків застосовуються матриці даних Е («результатів») і N («як скинути») [52].



Рис. 3.5. Схема комплексної оцінки якості транспортних послуг на морському транспорті

Джерело: сформовано автором за джерелами [51]

Таблиця 3.2

Моделі для розрахунку показників

Показник	Зміст
До факторів, котрі характеризують показники "результат" віднесені:	
Модель А	Модель Б
X1 - відправлення вантажів, тис. т.;	X1 - відправлення вантажів, тис. т.;
X2 - наведені тонно-кілометри;	X2 - наведені тонно-кілометри;
X3 - доходи, тис. у.о.;	X3 - рентабельність основної діяльності, %;
X4 - балансовий прибуток, тис. у.о.;	X4 - продуктивність праці, млн. ткм / чол;
X5 - суми, які виплачені підприємством морського транспорту вантажовласнику через невчасність доставки, тис. у.о.;	X5 - кількість претензій по несвоєчасності доставки;
X6 - суми, виплачені власникам вантажу за незбереження вантажів, тис. у.о.	X6 - кількість претензій за незбереження вантажів;
	X7 - виконання графіка руху вантажних суден по проходженню, %.
До факторів, які характеризують показники "як скинути" віднесені:	
Модель А	Модель Б
У1 - експлуатаційний контингент, чол;	У1 - експлуатаційний контингент, чол;
У2 - фонд заробітної плати на експлуатації, тис. у.о.;	У2 - фонд заробітної плати на експлуатації, тис. у.о.;
У3 - експлуатаційні витрати, тис. у.о.;	У3 - собівартість, у.о.;

Продовження таблиці 3.2

У4 - робочий парк, судна;	У4 - динамічне навантаження на навантажене судно, т / судно;
У5 - експлуатований флот, судна;	У5 - вага вантажного судна, тонн;
У6 - вартість виробничих фондів, тис.у.о.;	У6 - середньодобовий пробіг судна, миль.
У7 - оборот судна, на добу.	

Джерело: [52]

Матриці E_{ij} і N_{ij} представлені такими формулами:

$$E_{ij} = \begin{vmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{im} & x_{in} \end{vmatrix}; \quad (3.1)$$

$$N_{ij} = \begin{vmatrix} y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1m} & y_{1n} \\ y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2l} & y_{2p} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{i1} & y_{i2} & \dots & y_{il} & y_{ip} \end{vmatrix}, \quad (3.2)$$

де x_{im} , y_{il} - значення відповідних ознак m і l по кожному порівнювальному періоду.

Показники матриці неоднорідні, тому що характеризують діяльність підприємств морського транспорту в різних аспектах і одиницях виміру. З метою їх порівнянності в результаті попередніх перетворень, тобто стандартизації ознак, абсолютні значення замінюються відносними, що дозволяє привести показники до єдиної шкали безрозмірних оцінок.

На основі методу відстаней за формулою евклідової метрики і алгоритму зіставлення оцінок E_{ij} і N_{ij} розраховуються координати d_r і d_s . Показники «результатів» d_r і «вихідних значень» d_s характеризують середній рівень значень ознак вихідної математичної моделі, приймаючи високі (низькі) значення при великих (малих) значеннях стимуляторів. Отримані значення

трактуються наступним чином: менше відхилення показників від прийнятого стандарту свідчить про більш високий рівень якості транспортних послуг на морському транспорті.

Визначення значень результатів і витрат матриці дозволяє розрахувати інтегральний показник якості K_k як співвідношення показників «результатів» і «вихідних значень» за наступною формулою:

$$K_k = d_r / d_s \quad (3.3)$$

Пропонується наступна шкала оцінок: $K_k \geq 1$ - високий рівень якості (5 балів); $0,75 \leq K_k < 1$ - хороший рівень якості (4 бали); $0,5 \leq K_k < 0,75$ - середній рівень якості (3 бали); $0,25 \leq K_k < 0,5$ - задовільний рівень якості (2 бали); $K_k < 0,25$ - низький (незадовільний) рівень якості (1 бал) [52].

Інтегральний показник якості транспортних послуг K_k , що є результатом ендогенної оцінки якості транспортних послуг на морському транспорті, може бути використаний при підведенні підсумків роботи підприємств морського транспорту. Крім того, базу даних про якість транспортних послуг підприємств морського транспорту можливо збільшувати за рахунок розширення числа кваліметричних об'єктів і діапазону показників якості. На основі зафіксованих в базі даних вихідних показників за якістю може забезпечуватися проведення багатоваріантного діагностичного аналізу з видачею ієрархічно структурованого безлічі узагальнюючих показників.

Розробка методів оцінки якості транспортних послуг підприємств морського транспорту на основі таксонометричних методів дозволяє виконувати наступні процедури:

- виробляти діагностику якості транспортних послуг для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств морського транспорту;
- подолати основні недоліки, пов'язані з труднощами оцінки якості транспортних послуг підприємств морського транспорту, зокрема при

визначенні залежності інтегрального показника якості транспортних послуг в одному комплексному;

- проводити порівняння різнорідних показників якості транспортних послуг підприємств морського транспорту;
- забезпечувати моделювання величин одиничних показників і їх вплив на рівень якості транспортних послуг підприємств морського транспорту;
- аналізувати тенденції поліпшення одиничних показників якості транспортних послуг підприємств морського транспорту;
- проводити комп'ютерний аналіз якості транспортних послуг підприємств внутрішнього морського транспорту в умовах обмеженості інформації.

3.3. Кількісні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту якості в процесі логістичної організації перевезень

Підвищення ефективності менеджменту організацій є актуальною темою. В даний час суспільство висуває свої вимоги до бізнесу. Стан справ в області якості не таке благополучне, так як тільки на 10-15% підприємств, які отримали сертифікати на систему менеджменту якості (СМЯ), яка відповідає стандартам ISO серії 9000, система менеджменту якості дійсно працює, а не існує формально. Докази тому - споживачі не оцінили результатів впровадження систему управління якістю і не вважають, що підприємство стало працювати краще [18].

Управління якістю є основним засобом досягнення задоволеності споживачів та підтримки конкурентоспроможності будь-якого підприємства або компанії. У той же час успіх управління якістю безпосередньо залежить від уміння кількісно визначати не тільки показники якості продукції, а й показники результативності та ефективності бізнес-процесів в системі менеджменту якості. Нові версії стандартів системи менеджменту якості

ведуть компанію від задоволеності споживачів до задоволеності всіх зацікавлених сторін, від інформаційних технологій - до управління знаннями, від постійного поліпшення процесів - до інновацій, перш за все в сфері менеджменту. Корпоративна інтегрована система управління (менеджменту) якістю на морському транспорті потрібна з метою підвищення ефективності і досягнення стратегічних цілей, а також для вдосконалення бізнес-процесів. Згідно ДСТУ ISO 9000-2008 п. 2.1, "різні частини системи менеджменту організації можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю в єдину систему менеджменту, яка використовує спільні елементи. Це може полегшити планування, розподіл ресурсів, визначення додаткових цілей та оцінювання загальної результативності організації" [17].

Відомо, що "інтеграція" - це об'єднання в ціле якихось частин або елементів у процесі розвитку. Під інтегрованою системою менеджменту треба розуміти частину системи загального менеджменту організації, що відповідає вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як єдине ціле. Існуючі міжнародні стандарти (ISO 9001:2008, ISO 14001:1996, OHSAS 18001:1999) мають багато схожих рис (загальну структуру), заснованих на застосуванні універсального циклу Шухарда-Демінга (PDCA): розробка політики і цілей в області якості, управління документаціями і записами, підготовка персоналу, комунікації, моніторинг та вимірювання, аудити, управління невідповідностями, коригувальні та запобіжні дії, аналіз з боку керівництва. При цьому міжнародна практика вимагає від компаній інтегрованого впровадження стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 (Occupational health and safety management systems Specification) [54].

Ефективність, відповідно до стандарту ISO 9000:2008, співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів. Це практично відповідає визначенню, яке дає сучасний економічний словник: "ефективність - відносний ефект (результативність) процесу, який визначається як відношення

ефекту (результату) до витрат, який зумовив (який забезпечив) його отримання"

Складність проблеми аналізу та оцінки результативності та ефективності пов'язана з їх багатоаспектністю (ми можемо розглядати ці категорії стосовно продукції (послуги), процесу або системи в цілому) і багаторівневості (компанія в цілому, структурний підрозділ, бізнес-процес, робоче місце). Вимоги ДСТУ ISO 9001:2008 направлені на те, щоб організації оцінювали результативність процесів.

В якості основних аргументів на користь результативності та ефективності СМЯ зазвичай наводяться такі [55]:

- скорочення витрат на всіх стадіях життєвого циклу продукції (або зниження витрат на "погану якість");
- збільшення доходів (зростання частки ринку і відповідного обсягу продажів, в тому числі за рахунок виправданого підвищення цін);
- покращення керованості компаній завдяки підвищенню обґрунтованості та оперативності прийнятих рішень.

В даний час існує ряд підходів до оцінки ефективності та результативності системи менеджменту якості, розроблених для промислових підприємств. В ході дослідження були виділені наступні кількісні підходи до оцінки ефективності та результативності системи менеджменту якості (рис.3.6) [56]:

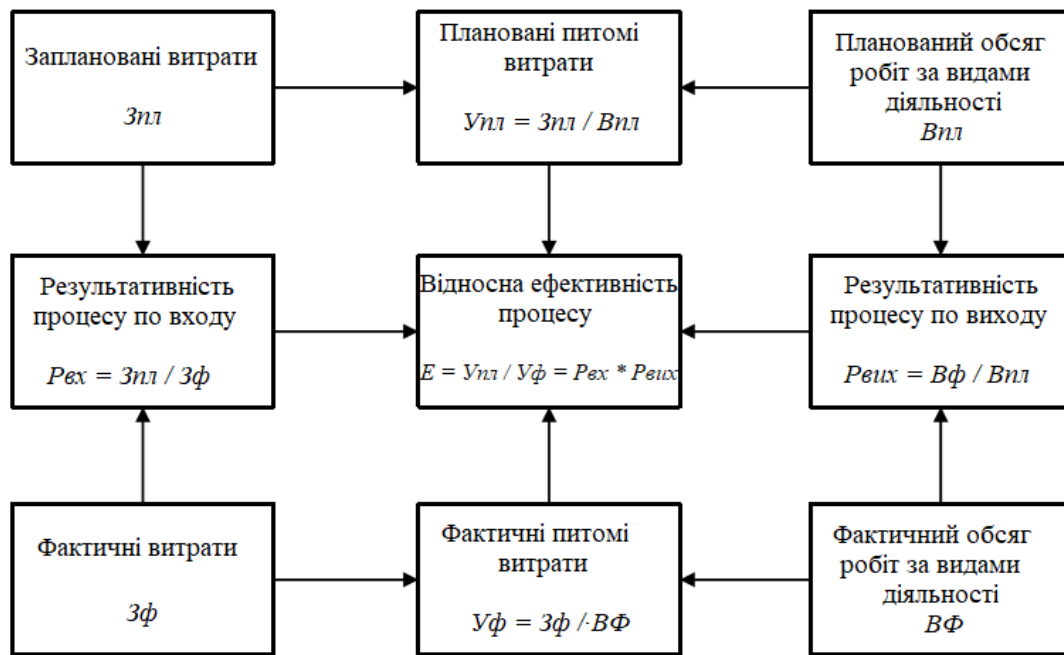


Рис. 3.6. Показники результативності та ефективності процесу

Джерело: сформовано автором за джерелами [55, 56]

1. Методика, заснована на визначенні відносних показників шляхом співвіднесення абсолютних показників по входу (витрат) і по виходу (обсяг робіт). Даний метод має ряд позитивних переваг, таких як наочність, простота розрахунку, він дозволяє простежити зв'язок виходу процесу з витраченими на нього ресурсами. Перевагою методу є те, що в результаті розрахунків можна отримати безрозмірний показник відносної ефективності процесу, за яким можна судити про доцільність впровадження заходів в системи управління якістю. Якщо отримане значення відносної ефективності процесу $E \geq 1$, то це означає, що рівні між собою фактичні і заплановані результати діяльності були досягнуті ефективно, тобто на досягнення цих результатів було витрачено ресурсів менше, ніж планувалося.

Підвищення результативності системи управління якістю - повторювана діяльність щодо підвищення здатності системи управління якістю досягати нові, більш високі цілі, що виробляються в ході реалізації діяльності по постійному покращенню.

2. Традиційний підхід визначення економічної ефективності системи управління якістю заснований на типових методиках визначення економічної ефективності (капітальних вкладень, нової техніки, стандартизації і таке інше). Згідно з цією логікою економічна ефективність визначається двома основними способами:

- 1) Економічний ефект = Результати - Витрати;
- 2) Економічна ефективність = Результати / Витрати (або термін окупності витрат).

Під економічними результатами розуміють такі показники у вартісному вираженні: обсяг виробництва, валовий дохід (або оборот), прибуток; чистий дохід і деякі інші.

3. Підхід, заснований на теорії зростання, запропонував професор В.А. Лапідус, містить пропозицію по оцінці (виміру) найважливіших характеристик ефективності компаній індикаторів зростання, таких як: показники діяльності компанії (наприклад, обсяг продажів товарів і (або) послуг, продуктивність, прибуток, рівень задоволеності замовника та ін.); швидкість росту; прискорення зростання.

Даний підхід дозволяє враховувати не показник діяльності як такої, а його стратегічну роль і поведінку в часі (швидкість і прискорення зростання). Відомо, що ефект будь-якої системи управління є за своєю природою синергетичним, тобто ефектом посилення взаємодії і координації між елементами цієї системи. Об'єктивною основою виникнення синергічного ефекту системи є реальна взаємодія її елементів. Таким чином, синергетичний ефект - зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту. Системний ефект - ситуація появи нової властивості для системи, компоненти якої цією властивістю не володіють.

4. Підхід з оцінки результативності існуючої системи якості, заснований на побудові адитивних моделей, включає в себе ряд етапів.

Етап 1. Розробка критеріїв оцінки результативності на основі вимог стандартів по системах менеджменту, вимог стандартів і процедур організації. Основними вимогами до критеріїв повинні бути: відображення в повному обсязі діяльності процесу, зрозумілість для користувача, економічна доцільність.

Етап 2. Оцінка результативності процесів існуючої системи якості передбачає визначення планових (на початку звітного періоду), фактичних значень за кожним критерієм всередині процесу (за результатами внутрішніх аудитів, моніторингу процесів, інформації про задоволеність зацікавлених сторін) і розраховується за формулою [57]:

$$P_{np} = \sum_{i=1}^n K_i \alpha_i, \quad (3.4)$$

де K_i - одиничний відносний i -й показник;

α_i - ваговий коефіцієнт;

n - число показників.

Етап 3. Оцінка процесів за шкалою значущості Харрінгтона, по якій визначають стан стійкості процесу (стійке, нестійке) і дії по відношенню до нього (вимагає розробки коригувальних заходів чи ні).

Етап 4. Визначення значущості процесів, наприклад, за методом аналізу ієрархій Т. Сааті.

Етап 5. Визначення результативності існуючої системи якості. Після визначення показників результативності та вагових коефіцієнтів процесів існуючої системи якості розраховується результативність існуючої системи управління, як [57]:

$$P_{ICM} = \sum_{j=1}^n P_{npj} m_j, \quad (3.5)$$

де P_{npj} - результативність j -го процесу;

m_j - ваговий коефіцієнт;

n - число процесів.

Етап 6. Оцінка стійкості існуючої системи управління за шкалою значущості Харрінгтона (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Шкала значущості Харрінгтона

Найменування градації	Числові інтервали	Стан стійкості системи	Дії щодо системи
Дуже висока	1,0-0,8	Стійка	Система функціонує результативно, але вимагає розробки запобіжних дій. Якщо $R_{\text{ісмена}} = 1$, то система не вимагає розробки будь-яких заходів
Висока	0,8-0,63	Стійка	Система функціонує результативно, але вимагає розробки незначних коригувальних заходів
Середня	0,63-0,37	Стійка	Система функціонує результативно, але вимагає розробки коригувальних заходів
Низька	0,37-0,2	Нестійка	Система функціонує нерезультативно і вимагає розробки значних коригувальних заходів
Дуже низька	Менше 0,2	Нестійка	Система функціонує нерезультативно і вимагає втручання вищого керівництва. Якщо $R_{\text{ісмена}} = 0$, то система вимагає розробки і впровадження системи управління якістю

Джерело: [57]

Етап 7. Прийняття рішень з управління існуючою системою менеджменту якості. Представник керівництва по існуючій системі управління разом з власниками процесів приступають до розробки запобіжних та коригувальних заходів, дій щодо поліпшення системи управління з подальшим контролем і аналізом виконання. Гідність даної методики полягає в тому, що вона дозволяє отримати сумарний підсумковий показник результативності існуючої системи управління, показати ступінь виконання запланованих заходів та досягнення поставлених цілей. Особливістю методики є визначення ступеня стійкості розвитку існуючої системи управління і взаємозв'язку з показниками результативності, що дозволяє проводити детальний аналіз вдосконалення існуючої системи управління.

5. Функціональна модель оцінки менеджменту для вдосконалення системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності бізнеса. Метод ґрунтується на використанні інструментів анкетування і інтерв'ювання. Особливість підходу полягає в тому, що оцінка менеджменту проводиться не тільки керівниками, менеджерами різних рівнів, а й простими працівниками, забезпечуючи двосторонню систему оцінки. Еталонний показник по кожному з критеріїв (прогнозування / планування, організація, мотивація, контроль, координація) може досягати 20 балів, а еталонна система управління в цілому 100 балів. Методика дозволяє проводити самооцінку організації багаторазово з метою виявлення тенденцій в розвитку підприємства.

Таким чином, теорія менеджменту якості продовжує активно розвиватися, безліч методів оцінки ефективності і результативності системи управління якістю поступово збагачується досвідом вдалих практичних реалізацій, що є актуальним для підприємств морського транспорту, які впроваджують системи якості.

ВИСНОВКИ

Створення ефективної системи управління перевезеннями вантажів в змішаному сполученні в сучасних умовах інтеграції української транспортної системи в світову можливо тільки в рамках системи менеджменту якості на відповідність вимогам сімейства міжнародних стандартів.

Перевагою сімейства стандартів ISO 9000 є можливість їх застосування для вирішення великого кола завдань на різних етапах проектування і функціонування будь-якого підприємства, зокрема при формулюванні політики і стратегії підприємства; при встановленні цілей і показників; при оперативному управлінні; при управлінні людськими ресурсами.

В кваліфікаційній роботі досліджені основні переваги застосування сімейства стандартів ISO 9000 в адаптованому виді для умов організації перевезень та можна зробити висновок, що при застосуванні системи управління якістю потреби вантажовласника і потреби інших зацікавлених сторін робляться зрозумілими для всіх співробітників логістичного центру, досягається безпосередній зв'язок цих цілей і показників з потребами й очікуваннями вантажовласника. Поліпшення показників організації веде до задоволення вантажовласника.

Встановлюється і широко обговорюється ясне бачення майбутнього логістичного центру. Встановлене бачення призначення логістичного центру трансформується в вимірні цілі і показники. Залучені люди з делегованими повноваженнями досягають цілей, визначених при формуванні мультимодального центру. Люди ефективно беруть участь у поліпшенні політики і стратегій центру. Люди беруть участь у власності на організаційні цілі та в прийнятті відповідних рішень і в процес поліпшення.

Реалізація визначених процесів призведе до більш передбачуваним результатам, кращому використанню ресурсів і менших витрат. Розуміння можливостей процесів породжує цілі і показники. Адаптація процесного

підходу для всіх операцій дає зниження витрат, попередження помилок, скорочення часів циклів і більш передбачувані виходи.

Створення вичерпних планів, які пов'язують функціональні і процесні входи. Цілі і показники окремих процесів узгоджуються з ключовими завданнями логістичного центру, іншими учасниками транспортного процесу. Широкий огляд ефективності процесів, що веде до розуміння причин проблем і до своєчасних дій щодо поліпшення. Створення та реалізація більш конкурентоспроможних бізнес планів завдяки інтеграції постійного поліпшення зі стратегічним і бізнес-плануванням. Встановлення реалістичних цілей, поліпшення і забезпечення ресурсами для їх досягнення. Залучення співробітників логістичного центру в постійне поліпшення процесів.

Стратегії, засновані на релевантних даних і інформації, більш реалістичні і більш імовірно, що їх вдасться здійснити. Використання релевантних порівняльних даних і інформації для встановлення реалістичних завдань і показників. Дані та інформація - це основа для розуміння показників, процесів і систем при керівництві поліпшеннями і запобіганням майбутніх проблем.

Підвищення ефективності менеджменту організацій є актуальною темою. В даний час суспільство висуває свої вимоги до бізнесу. Таким чином, теорія менеджменту якості продовжує активно розвиватися, безліч методів оцінки ефективності і результативності системи менеджменту якістю поступово збагачується досвідом вдалих практичних реалізацій, що є актуальним для підприємств морського транспорту, які впроваджують системи якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.
2. Системи управління якістю. Основні положення та словник. ДСТУ ISO 9001:2008. Київ : Держстандарт України, 2001. – 28 с.
3. Заплотинський Б. А., Тупкало В. М.. Управління якістю : навчально-методичний посібник. Київ : ННІМП ДУТ, 2015. 168 с.
4. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., та ін. Менеджмент : навчальний посібник / за ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
5. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навчальний посібник. / Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
6. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг : монографія. Харків. ХТЕІ, 2015 222 с.
7. Смирнов И., Косарева Т. Транспортна логістика. Київ : Видавництво Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
8. Організація та проектування логістичних систем / М. П. Денисенко та ін. Київ : Видавництво Міленіум, 2016. 336 с.
9. Кучерук Г. Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність : монографія. Київ : ДЕТУТ, 2011. 208 с.
10. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2006. 404 с.
11. Гапоненко Т. М. Міжнародний досвід впровадження систем управління якістю продукції. *Економіка АПК*. 2009. №12. С. 88-92.
12. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів : Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2005. 384 с.
13. Бичківський Р. Управління якістю : навчальний посібник. Львів : ДУ «Львівська політехніка», 2010. 329 с.

14. Науково-методичні засади виробничо-логістичної діяльності підприємств транспорту. Литвиненко С. та ін., Київ : Видавництво Кондор, 2017. 300 с.
15. Кобзева К. В. Методологічні підходи в управлінні логістичними затратами промислового підприємства : URL: http://manved.at.ua/publ/metodologichni_pidkhodi_v_upravlinni_logistichni_mi_zatratami_promislovogo_pidpriemstva/2-1-0-22.
16. Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич : URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
17. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків : ХТЕІ, 2015 222 с.
18. Шаповал М. І. Менеджмент якості : навчальний посібник. Київ : 2007. 471 с.
19. Вакуленко С.П., Куренков П.В. Интермодальные и мультимодальные перевозки в транспортных коридорах Европы и Азии. Железнодорожный транспорт. 2016. № 6. С. 73.
20. Василёнок В.Л., Негреева В.В., Шевченко Я.В. Организация интермодальных перевозок: международный опыт. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент»*. 2015. № 4.
21. Волков Д.К. Удовлетворенность потребителей в системе управления качеством транспортного обслуживания. *Человеческий капитал и профессиональное образование*. 2015. С. 26.
22. Нырков А.П., Нырков А.А. Модели, алгоритмы и программное обеспечение минимизации рисков мультимодальных перевозок. *Вестник государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова*. 2013. № 4 (20).
23. Цыганов В.В., Бородин В.А., Савушкин С.А. Адаптивное управление транспортной компанией на основе клиентоориентированности.

ИТНОУ: информационные технологии в науке, образовании и управлении. 2017. № 3 (3).

24. Обзор морского транспорта. *Review of Maritime Transport 2020*. URL : [https://unctad.org/en/pages/](https://unctad.org/en/pages/https://unctad.org/en/pages/)
25. Офіційний сайт Адміністрації морських портів. URL : <http://uspa.gov.ua/>
26. Офіційний сайт журналу «Судоходство». URL : <https://sudohodstvo.org/>
27. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Офіційний сайт журналу «Порти України» URL : <http://portsukraine.com/>
29. Офіційний сайт Port news. URL : <https://portnews.ru/comments/2850/>
30. Тараненко Ю.В. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету, Серія Економічні науки.* 2015. № 12 (ч. 3). - С. 219 - 222
31. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL : <https://trademaster.ua/articles/312595>
32. Офіційний сайт ТОВ «ЖЕФКО УКРАІНА». URL : https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/35894081/
33. Christopher M. Marketing logistics. *Routledge*, 2012. P. 151.
34. Економічні наслідки пандемії - у прогнозах світового банку. URL : [tps://ukrainepravo.com/international_law/public_international_law/ekonomichni-naslidky-pandemiyi-u-prognozakh-svitovogo-banku/](https://ukrainepravo.com/international_law/public_international_law/ekonomichni-naslidky-pandemiyi-u-prognozakh-svitovogo-banku/)
35. Наслідки карантину для економіки України та шляхи їхнього подолання. *Матеріали он-лайн - круглого столу на тему: «Наслідки карантину для економіки України та шляхи їхнього подолання».* URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3034153-naslidki-karantinu-dla-ekonomiki-ukraini-ta-slahi-ihnogo-podolanna.html>
36. Центр транспортних стратегій. URL : https://cfts.org.ua/news/2019/01/23/v_2018_godu_obyem_gruzoperevozok_sokratilsya_na_2_51321

37. Офіційний сайт ДП «Шенкер». URL : <https://www.dbschenker.com/ua-ru>
38. Палеха Ю. І., Мошек Г. В. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
39. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. А.А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
40. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк. та ін.; за ред. В.М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
41. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019 468 с.
42. Еліягу Голдратт, Джефф Кокс. Мета. Процес безперервного вдосконалення. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 448 с.
43. Антикризисное управление на морском транспорте : учебное пособие / под ред. Н. Т. Примачева. Одесса : ОНМА, 2014. 240 с.
44. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2009. 187 с.
45. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. -2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
46. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2008. 435 с.
47. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень : навчальний посібник. ЦУЛ, 2019. 272 с.
48. Ковалева Е. Н., Мажажихов А. А., Митрофанов С. В. Факторный подход к формированию системы оценочных показателей качества транспортных услуг на водном транспорте : 2014. № 1. – С. 73–78.
49. Ковалева Е. Н. Концепция формирования и управления качеством транспортных услуг на водном транспорте. : *IV межвуз. науч.-практ. конф. аспирантов, студентов и курсантов «Современные тенденции и перспективы развития водного транспорта»*, м. Одеса, 15 – 16 мая 2013. С. 514–520.

- 50.Ковалева Е. Н. Принципы построения системы управления качеством транспортных услуг. *Журнал университета водных коммуникаций*. 2013. № 2 (21). С. 119–123.
- 51.Ковалева Е. Н. Необходимость и особенности повышения качества транспортных услуг : международная науч.-практ. конф. «Государственное управление и социально-культурная сфера в XXI веке: закономерности и особенности функционирования, традиции и инновации», 11 – 12 апреля 2013. ФГБОУ ВПО : 2013. С. 249–259.
- 52.Азгальдов Г. Г. Практическая квалиметрия в системе качества: ошибки и заблуждение : *Методы менеджмента качества*. 2001. № 3. С. 18–23.
- 53.Скрипко Л. Как определить эффективность и результативность процессов? *Стандарты и качество*. 2005. С. 60-63
- 54.Непейвода С. Н. Разработка стандартов качества услуг как элемент внедрения системы менеджмента качества. *Экон. науки*. 2009. С. 224-227;
55. Самооценка организации на базе функциональной модели/ Д. В. Маслов и др. *Методы менеджмента качества*. 2005. С. 21-26.
- 56.Пономарев С. В., Миронов С. В. Формирование и оценка показателей результативности и эффективности процессов СМЯ. *Стандарты и качество*. 2007. С. 70-73.
- 57.Качалов В. В. Что такое “постоянное улучшение СМЯ”? *Методы менеджмента качества*. 2007. С. 21-26.

Анотація

Кваліфікаційна робота на тему «Менеджмент якості як інструмент удосконалення логістичної організації перевезень» на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення логістичної організації перевезень за допомогою менеджменту якості.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи системи менеджменту якості в логістиці, досліджено показники менеджменту якості в процесі логістичної організації перевезень, визначено основні напрямки впровадження системи менеджменту якості у логістичну організацію перевезень.

В другому розділі проаналізовано світову торгівлю та логістику, досліджено стан та динаміку морських перевезень України та розглянуто сучасні логістичні тренди.

В третьому розділі досліджено застосування принципів менеджменту якості для удосконалення логістичної організації перевезень, розглянуто комплексну оцінку якості в процесі логістичної організації перевезень та визначено кількісні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту якості в процесі логістичної організації перевезень.

Результати даної кваліфікаційної роботи полягають у тому, що висновки і пропозиції дозволяють фахівцям логістичних та судноплавних компаній удосконалити логістичну організацію перевезень за допомогою менеджменту якості; отримані результати можуть використовуватись у науково-дослідницькій роботі здобувачів вищої освіти.

Ключові слова: менеджмент якістю, логістична організація перевезень, інструмент удосконалення логістичної організації перевезень, морський транспорт.

Annotation

Qualification work on topic "Quality Management as an Improvement Tool of the Logistics Transportation Organization" to obtain the educational qualification level of master.

The purpose of the qualification work is to improve the logistics organization of transportation through quality management.

In the first section the theoretical bases of the quality management system in logistics are considered, the indicators of quality management in the process of logistic organization of transportations are investigated, the main directions of introduction of the quality management system in the logistic organization of transportations are defined.

In the second section the world trade and logistics are analyzed, the state and dynamics of sea transportations of Ukraine are investigated and modern logistic trends are considered.

The third section examines the application of quality management principles to improve the logistics organization of transportation, considers a comprehensive assessment of quality in the process of logistics organization of transport and identifies quantitative approaches to assessing the effectiveness of quality management system in the logistics organization of transportation.

The results of this qualification work are that the conclusions and proposals allow specialists of logistics and shipping companies to improve the logistics organization of transportation through quality management; the obtained results can be used in research work of higher education seekers.

Key words: quality management, logistic organization of transportations, tool of improvement of logistic organization of transportations, sea transport.