

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЯКОСТІ: ЗМІСТ, ПОРЯДОК РОЗРОБКИ

Ченіль В.Г., Ченіленко О.В., Сичова Д.І., здобувачі вищої освіти, chipilenko2807@gmail.com, e120sdi@stud.khadi.kharkov.ua
Науковий керівник: Криворучко О.М., д.е.н., професор Харківський національний автомобільно-дорожній університет

За сучасних умов цілеспрямованість підприємства визначає стратегія його функціонування. При цьому підприємство поряд із загальною стратегією розвитку, повинно мати функціональні стратегії. Розвиток конкуренції вимагає від АТП пошуку шляхів підвищення якості транспортної продукції. Загальні вимоги до якості транспортної продукції й інших робіт, що виконуються в АТП, визначаються в стратегіях якості. Проблеми поліпшення якості та управління якістю вивчалися багатьма вченими різних країн. Щодо стратегій діяльності, то в науковій, учбовій та практичній діяльності АТП розроблені й використовуються лише узагальнені конкурентні стратегії (зниження витрат, диференціації), а задача з розробки стратегії якості АТП не вирішувалася. Тому ця проблема є актуальною.

Під терміном стратегія будемо розглядатися довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що приводить її до поставленої мети. Тоді стратегія якості – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації з метою задоволення обумовлених чи передбачувальних потреб споживачів щодо сукупності властивостей і характеристик продукції (послуги), рівень яких формується взаємовідносинами усіх зацікавлених сторін при її створенні. Процес формування стратегії базується на наступних принципах: орієнтація на глобальні якісні цілі; сегментації; стратегічної погодженості; обґрунтованості і багатоваріантності при виборі стратегії. Орієнтація на глобальні якісні цілі вимагає будувати всю перспективну управлінську діяльність підприємства, виходячи з його місії і функціонального призначення в системі суспільного виробництва. Принцип сегментації використовується з метою виявлення найважливіших напрямків діяльності підприємства.

Принципи стратегічного узгодження і комплексності передбачають зіставлення і з'єднання цілей, ресурсів і можливостей підприємства в процесі аналізу ринку, конкурентів, виявлення можливих небезпек. Запропонована наступна методика розробки стратегії якості в АТП: оцінка якості перевезення вантажів або пасажирів; оцінка поточного стану АТП на основі матриці оцінки поточного стану АТП з рівня якості; вибір стратегії якості АТП на основі таблиці вибору стратегії якості АТП; вибір напрямків реалізації стратегії якості; контроль і регулювання стратегії якості в АТП. Матриця оцінки поточного стану АТП з рівня якості будується на основі перетину двох параметрів: рівню якості

перевезення пасажирів та темпу росту якості послуг в АТП. Графічно ця матриця представлена на рисунку 1.

Темп росту якості високий низький	Високий темп росту – високий рівень якості	Високий темп росту – низький рівень якості
	Низький темп росту – високий рівень якості	Низький темп росту – низький рівень якості
	<i>високий</i>	<i>низький</i>
	<i>Рівень якості</i>	

Рисунок 1 - Матриця оцінки поточного стану АТП з рівня якості

З рисунка 1 видно, що виділяють чотири види поточного стану підприємства з рівня якості: високий темп росту – високий рівень якості; високий темп росту – низький рівень якості; низький темп росту – високий рівень якості; низький темп росту – низький рівень якості. Побудова таблиці вибору стратегії якості АТП базується на побудованій матриці оцінки поточного стану АТП з рівня якості й чотирьох стратегіях TQM. Таблиця вибору стратегії якості АТП буде мати вигляд рисунку 2.

Поточний стан підприємства	Стратегії TQM			
	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4
Високий темп росту – високий рівень якості	-	-	-	Розробка програм в цілях постійного поліпшення якості й оцінка результатів
Високий темп росту – низький рівень якості	-	-	Орієнтація на інтереси покупців та підвищення продуктивності праці	
Низький темп росту – високий рівень якості	-	Навчання якості, залучення до управління, мотивація та вивчення інтересів співробітників		
Низький темп росту – низький рівень якості	Ведуча роль вищого керівництва в управлінні якістю			

Рисунок 2 - Схема вибору стратегії якості АТП

З'ясування поточного стану підприємства дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, у якому стані знаходиться підприємство і які стратегії воно реалізує. Оцінка поточного стану підприємства здійснюється на основі матриці оцінки поточного стану АТП з рівня якості. Вибір стратегії якості АТП здійснюється на основі таблиці вибору стратегії якості. Це означає, що підприємству, стан якого характеризується високим темпом росту й високим рівнем якості, рекомендується впроваджувати стратегію 4, бо припускається, що попередні 3 воно вже реалізує.

Для підприємства, стан якого характеризується високим темпом росту й низьким рівнем якості рекомендується впроваджувати стратегії 3 і 4. Для підприємства, стан якого характеризується низьким темпом росту й високим рівнем якості – стратегії 2, 3 й 4. Для підприємства, стан якого характеризується низьким темпом росту й низьким рівнем якості – стратегії 1, 2, 3 і 4.

Характеристика стратегій:

Стратегія 1 – Ведуча роль вищого керівництва в управлінні якістю. Стратегія полягає у проведенні курсу на постійне поліпшення якості вищим керівництвом компанії, і, перед усім, її першим керівником. Робота в області якості ініціюється та знаходиться під контролем вищого керівництва. Реалізація стратегії складається з наступних напрямків діяльності керівництва:

- Розробка політики в області якості на основі загальної комерційної політики фірми, доведення її до відома кожного співробітника. Політика в області якості повинна охоплювати всю діяльність компанії й статию особовою програмою діяльності кожного співробітника.

- Визначення кількісно виражених цілей в області якості по кожному напрямку й для всіх підрозділів. В системі постійного поліпшення якості кожна поставлена мета повинна супроводжуватися розробкою, документацією та реалізацією планів її досягнення.

- Призначення керівних й відповідальних осіб по кожній ділянці роботи, яка впливає на якість. Це один з напрямків організаційного розвитку компанії.

- Підтримка умов праці всього персоналу на рівні, який забезпечує співробітникам потенційну можливість для досягнення поставлених цілей в області якості.

Стратегія 2 – Навчання якості, залучення до управління, мотивація та вивчення інтересів співробітників. Ця стратегія полягає у формуванні світогляду всього колективу в області якості. Одержання кожним співробітником нових знань та умінь по багатьом напрямкам, які стосуються якості, та є першорядною задачею. Навчання якості охоплює всі напрямки та підрозділи. Навчання якості починається з семінарів для вищого керівництва, потім для керівників середнього рівня. Так рівень за рівнем в процесі навчання якості залучається весь колектив. Всезагальне навчання якості передбачає:

- проведення семінарів для вищого керівництва компанії. Мета – демонстрація можливості підвищення прибутку та ефективності підприємством шляхом поліпшення якості, а також обґрунтування особливої важливості позицій й діяльності керівництва в питаннях постійного поліпшення якості;

- проведення робочих конференцій для менеджерів та керівних співробітників середньої ланки. Такі конференції необхідні для формування знань методів управління якістю в цілях досягнення найбільш загальних результатів;

- підвищення кваліфікації спеціалістів всіх напрямків для освоєння чи сучасних технологічних процесів та обладнання, вивчення вимог та нормативів;
- навчання елементам управління якістю всіх співробітників в цілях формування чіткого уявлення о ролі та відповідальності кожного у загальному процесі поліпшення якості. Керівництво відповідає за оцінку планів морального та матеріального стимулювання співробітників. Методи матеріального стимулювання (система надбавок, преміювання, бонуси) повинні підлягати щорічному аналізу після проведення анкетування (опитування думки керівництва та рядових співробітників відносно ефективності механізму морального та матеріального стимулювання).

Стратегія 3 – Орієнтація на інтереси покупців та підвищення продуктивності праці. При її реалізації відбувається відстеження ринкових тенденцій, аналіз та координація бізнесу. Ринкова орієнтація передбачає: постійне вивчення потреб споживачів в цілях найбільш правильного планування бізнесу; постійне спостереження за конкурентами; відстеження ринкових тенденцій; аналіз отриманої інформації та послідувача координація бізнесу; планування та контроль всіх аспектів якості в процесах від формування ідей до постачання продукції споживачу; використання методів розсортування параметрів якості.

Стратегія 4 – Розробка програм в цілях постійного поліпшення якості й оцінка результатів, тобто постійне проведення регулярного аналізу результатів діяльності та координації напрямків удосконалення. Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться з наступних напрямів.

Література.

1. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 25. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
2. Незвещук-Когут Т.С., Чорний Б.С. Стратегії управління якістю послуг та продуктів у галузі туризму на засадах впровадження моделей якості, підготовки персоналу та корпоративної культури підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 20–23.
3. Moschouli E., Murwantara R., Vanelslander T., Verhoest K. Factors affecting the cost performance of transport infrastructure project. *The European Journal of Transport and Infrastructure Research*. 2018. Vol 18 no. 4. URL: <https://journals.open.tudelft.nl/ejtir/article/view/3264>.
4. Kryvoruchko O.N., Shynkarenko V.G., Popova N.V. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.3). – (2018). - 472-476.
5. Gargasas, A., Samuolaitis, M., Mūgienė, I. Quality Management Systems in Logistics. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41(2), 2019. - P. 290–304. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.24>