

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
SERVICE QUALITY MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES**

*Ложачевська Олена Михайлівна*, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри “Менеджмент”, Національний транспортний університет, Київ, Україна, e-mail: [o.lozhachevska@ntu.ua](mailto:o.lozhachevska@ntu.ua)

<https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>



*Третиніченко Микола Володимирович*, аспірант кафедри менеджменту, Національний транспортний університет, Київ, Україна, e-mail: [nikolasis1998@i.ua](mailto:nikolasis1998@i.ua)

<https://orcid.org/0009-0002-4658-0496>

**Анотація.** В статті досліджено сучасний стан транспортної галузі. Проведено порівняльний аналіз існуючого стану та пошкоджених параметрів транспортної інфраструктури. Так проведене в жовтні 2022 року опитування показало, що **66%** підприємств транспортної галузі зазнали прямих збитків внаслідок бойових дій, з них **55%** оцінюють рівень завданої шкоди як значний, **42%** – як незначний, і **3%** вважають відновлення неможливим або недоцільним. На підставі отриманих результатів, встановлено, що управління якістю транспортних послуг є визначальним аспектом для підняття конкурентоспроможності транспортного сектору України. Підприємства, які надають високоякісні послуги, зазвичай мають перевагу на ринку. Конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена якістю його продукції та обслуговування.

В статті визначено параметри ефективного управління якістю транспортних послуг. Ефективне управління якістю транспортних послуг вимагає врахування різноманітних параметрів для забезпечення високого рівня задоволення клієнтів, оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Визначено, що управління якістю послуг спрямоване на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Забезпечення високої якості послуг допомагає збільшити рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу підвищує їх лояльність та можливість повторного використання послуг. На підставі цього було сформовано критерії оцінки якості транспортних послуг.

**Ключові слова:** якість послуг, управління, транспортні послуги, конкурентоспроможність, задоволеність потреб споживачів.

**Постановка проблеми.** Сьогодні якісні послуги транспортних перевезень стали головними вимогами сучасного життя. Адже люди надають перевагу скористатися транспортними перевезеннями ніж придбати власний автомобіль з практичної та економічної точки зору це вигідніше особливо в сучасних реаліях. Наприклад сфера товарного ринку, а саме підвищення якості послуг пасажирського

транспорту не вимагає глобальних матеріальних вкладань. Саме від управління якості послуг транспортних підприємств залежить вагома складова економіки країни, бо це чи не єдина послуга, яка є найбільш вживаною на теренах нашої держави.

Якісніші послуги транспортних підприємств можна досягнути, якщо почати застосовувати більш кваліфікований та досвідчений персонал. Впевнений, що цей фактор грає велику роль у підвищенні якості послуг пасажирського автомобільного транспорту. Перекоаний, що послуги з пасажирських автомобільних перевезень в конкурентній бульбашці залежать не тільки від ціни та якості послуг, але і від іміджу та статусу перевізника. Але, незважаючи на це, ринки не можуть усунути складні проблеми, пов'язані з якістю обслуговування пасажирів, такі як: відсутність показників оцінки якості обслуговування пасажирів, відсутність адекватного механізму конкуренції між перевізниками, економічні важелі впливу на перевізників, які перевищують показники якості обслуговування пасажирів, не реалізуються. Через ці чинники послуги транспортних підприємств на сьогоднішній день ми не можемо назвати якісними.

Логіка світових тенденцій свідчить про те, що якість транспортних послуг має відповідати потребам і очікуванням споживачів. Тому саме зараз необхідно визначити всі важливі фактори розвитку розробки системи управління транспортних підприємств задля того аби перевізники мали змогу зробити кращим та якіснішим механізм управління послуг транспортних підприємств та проаналізувати всі можливі преспективи розвитку.

**Аналіз і огляд останніх досліджень.** Тема розробки системи управління якістю послуг транспортних підприємств стала актуальною не тільки в теперішні часи, а за кілька років до сучасного часу. Проблематикою якістю транспортних послуг займались продовж років іноземні та вітчизняні вчені, а саме: Кужель В.П., Іщенко А.П., Бишко М.О., Назаренко Я.Я. та інші.

Так Кужель В.П., Іщенко А.П., Бишко М.О. присвятили свої праці споживчим перевагам які базуються саме при наданні якісної транспортної послуги. Вони давали акцент на задоволеність споживачів, але не виводили оціночні критерії стосовно якості послуг.

В роботі «Формування критерії якості послуг пасажирського транспорту в умовах європейської інтеграції України» [2] автор наголошує на формування якості з використанням стандартів, але не визначає критеріальні співвідношення та параметри оцінки якості транспортних послуг.

Ці роботи мають велике теоретичне та практичне значення, однак вони не дають відповіді на всі спірні питання формування, оцінки та управління якістю послуг транспортного комплексу як з позиції підприємств, що їх надають, так і з позиції споживачів цих послуг. Адже сфера управління якістю послуг транспортних підприємств вимагає чіткості та розуміння подальших преспектив це і є ключем до прямого розуміння потреби споживача саме цей процес допоможе зробити якіснішу сферу управління якістю транспортних підприємств.

**Мета дослідження:** метою даної наукової статті є розробити систему управління та дослідити якість послуг транспортних підприємств.

**Основна частина:** Перший суттєвий удар транспортній системі України було завдано логдаунами від Covid-19, однак військова агресія Російської Федерації принесла більш глобальні наслідки. Так, станом на 1 вересня 2022 року, найбільших руйнувань в інфраструктурі країни зазнали об'єкти дорожньої інфраструктури (руйнувань зазнали 25,0 тис. км доріг та 315 мостів і мостових переходів). Також були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів, щонайменше 110 залізничних вокзалів і станцій, до 500 км залізничного полотна. За попередніми оцінками, загальний обсяг втрат об'єктів інфраструктури в Україні склав 35,3 млрд доларів (27,8% загальної суми прямих

втрат) [3]. Відновлення пошкодженої інфраструктури України, за оцінками Світового банку, коштуватиме понад 500 млрд доларів (станом на 15.12.2022 р.) [4].

Проведене в жовтні 2022 року опитування показало, що **66%** підприємств транспортної галузі зазнали прямих збитків внаслідок бойових дій, з них **55%** оцінюють рівень завданої шкоди як значний, **42%** – як незначний, і **3%** вважають відновлення неможливим або недоцільним [5].

Наразі транспортний сектор поступово відновлюється і тому стає питання в ефективному управлінні якістю транспортних послуг, так як попередній колапс дав свої поштовхи до змін. Так, ще до війни Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2021 (The Global Competitiveness Index). Україна за якісними оцінками транспортної галузі посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти [6]. Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників, які об'єднані трьома основними групами субіндексів, такими як «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності», «Інновації та фактори вдосконалення» [6]. Детальніше основні складові частини Індeksu глобальної конкурентоспроможності України, щодо стану транспортної галузі показані в табл. 1.

**Таблиця 1** – Динаміка зміни інфраструктурних факторів в індексі глобальної конкурентоспроможності України

**Table 1** – Dynamics of changes in infrastructure factors in the global competitiveness index of Ukraine

Складові частини показника	Роки				
	2016– 2017	2017– 2018	2018– 2019	2019– 2020	2020– 2021
Інфраструктура	68	69	75	78	57
1. Транспортна інфраструктура	88	91	91	87	59
1.1. Якість усієї інфраструктури	75	82	88	88	114
1.2. Якість доріг	139	132	134	130	114
1.3. Якість залізничної інфраструктури	25	28	34	37	34

Джерело: узагальнено на основі джерела [6]

Ці показники показують, що Україна в 2021 році почала відновлювати свої конкурентні позиції по наданні якісних транспортних послуг, але на разі війна все змінила. З 2022р по 2023 рік Україна та країна агресор не досліджувались «Світовим центром конкурентоспроможності», але ми розуміємо на які жахливі показники ми можемо розраховувати. Тому беручи за увагу політичний та економічний стан держави, стає за необхідне піднімати конкурентоспроможність транспортного сектору, за рахунок надання якісних послуг.

Послуги громадського транспорту є надійнішими та економічно вигіднішими, а ще це чудова альтернатива та надійний запасний варіант на випадок неочікуваної ситуації, але потрібно докласти максимум зусиль, щоб люди надавали перевагу саме громадському транспорту, а не таксі. А саме потрібно покращити якості послуг з метою задоволення всіх потреб споживачів у перевезеннях та супутніх транспортних послуг. При впровадженні систем якості основною проблемою для перевізників, контролюючих органів і пасажирів є відсутність розробленої єдиної методології оцінки

якості послуг з перевезення пасажирів. Проте при зростаючій конкуренції у сфері надання послуг боротьба за збільшення обсягів перевезення висуває нові вимоги до надання послуг у сфері обслуговування. Хочу навести декілька прикладів основних факторів, які впливають на забезпечення якості пасажирських перевезень: низьке фінансування державних програм розвитку транспорту, дорожнього господарства, нівелювання вимог та підходів до утримання доріг; перевантаженість міських доріг, незадовільна система містобудівництва та утримання транспортної інфраструктури; недостатній обсяг залучення коштів на розвиток транспорту [1].

Пасажирський транспорт відіграє велике економічне та соціальне значення, оскільки задовольняючи одну із важливих людських потреб – потребу у переміщенні, дозволяє швидко подолати великі відстані, дістатися пункту призначення. На ринку транспортних послуг функціонують різні види транспорту, які взаємодіючи між собою задовольняють потреби суспільства у перевезеннях[2].

Сьогодні необхідно обирати кожного споживача і забезпечувати йому максимально комфортні умови для утримання споживачів на власному ринку. Для забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку регіону, враховуючи зміни, що відбуваються, необхідно продовжувати курс на поглиблення ринкових реформ та реалізацію переваг ринкових механізмів господарювання, на тісну взаємодію попиту та пропозиції на ринку автотранспортних послуг. Надійне та ефективне функціонування громадського транспорту є найважливішим показником соціально-економічної стабільності. Отже, конкуренція в системі пасажирського автомобільного транспорту – це боротьба компаній, що надають послуги перевезення, за краще задоволення потреб пасажирів, а також конкуренція споживачів за придбання найбільш корисних транспортних послуг на найвигідніших умовах. Основним позитивним результатом конкуренції є стимулювання перевізників, які працюють на ринку пасажирських перевезень, до підвищення якості надання послуг. Зниження якості послуг, що надаються, може призвести до багатьох негативних наслідків. За відсутності конкуренції перевізники не зацікавлені в її збільшенні. З цього можна зробити висновок, що якість послуг з перевезення пасажирів значною мірою залежить від рівня конкуренції та дій влади, як на регіональному, так і на національному рівні.

На жаль, сьогодні органи державної влади не можуть фінансувати послуги транспортних підприємств на найвищому рівні, тому що в країні війна. Тому потрібно створювати проекти, які зробили ринок якісним, але при цьому заощадити кошти. Враховуючи наявні економічні, політичні та інституційні проблеми країни, бажано досягти виконання наступних кроків з подальшого реформування міського пасажирського транспорту:

- запровадження єдиних квитків для всіх категорій пасажирів, які користуються правом безкоштовного проїзду в міському пасажирському транспорті;
- запровадження регулярного розрахунку витрат транспортних підприємств, що спеціалізуються на перевезенні пільгових категорій пасажирів, для точного визначення розміру компенсаційних виплат транспортних перевізників;
- впровадження сучасних технологій у систему управління та організації міського транспорту.

Поняття якості послуг є досить складним та багатогранним. Воно є абстрактною категорією, тому важко визначити та точно оцінити його. Якість послуг у транспортному комплексі поняття комплексне, яке постійно розвивається та вдосконалюється. Світові тенденції свідчать, що якість транспортних послуг повинна забезпечувати потреби і очікування споживачів. Відповідно зростає важливість визначення факторів, що впливають на якість обслуговування, а також основні критерії, які

визначають якісні характеристики послуг пасажирського транспорту. Зважаючи, на швидкоплинний та динамічний характер сучасного суспільства і стиль життя основних споживачів транспортних послуг система факторів і критеріїв якості послуг повинна бути гнучкою і динамічною, щоб відповідати змінам у вимогах і очікуваннях споживачів та відповідати вимогам ринку забезпечуючи конкурентоздатність галузі на європейському ринку послуг[2].

Управління якістю послуг у транспортних підприємствах важливе для задоволення клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності виробничих процесів. Визначимо основні аспекти управління якістю послуг автотранспортного підприємства, що здійснює пасажирські перевезення (табл.2)

**Таблиця 2** – Параметри ефективного управління якістю послуг  
**Table 2** – Parameters of effective service quality management

№	Параметри та критерії управління якістю послуг	Шляхи реалізації
1	<b>Стандарти Якості</b>	Розробка та впровадження стандартів якості для всіх аспектів діяльності, включаючи технічний стан транспортних засобів, обслуговування клієнтів та оперативні процеси
2	<b>Оцінка задоволеності Клієнтів</b>	Проведення анкетування, збирання відгуків та аналіз даних для оцінки задоволеності клієнтів та виявлення можливостей для поліпшення.
3	<b>Технічне обслуговування та безпека</b>	Систематичне технічне обслуговування транспортних засобів для підтримання їх безпеки та ефективності
4	<b>Тренінг та розвиток персоналу</b>	Навчання та розвиток персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування та професійних навичок
5	<b>Ефективність Витрат та Логістика:</b>	Вдосконалення логістичних процесів та оптимізація витрат для забезпечення ефективності та економії коштів
6	<b>Електронна система керування:</b>	Впровадження систем електронного керування, таких як системи моніторингу руху транспорту, що дозволяють в реальному часі відстежувати та оптимізувати маршрути.
7	<b>Зелені ініціативи:</b>	Впровадження зелених технологій та практик для зменшення впливу на навколишнє середовище та поліпшення сталості
8	<b>Системи якості ISO</b>	Отримання та збереження сертифікатів якості за стандартами ISO, таких як ISO 9001 (система управління якістю)
9	<b>Розробка індивідуальних пропозицій:</b>	Пропозиції та пакети послуг, які відповідають індивідуальним потребам клієнтів.
10	<b>Взаємодія з спільнотою та партнерами</b>	Активна взаємодія з громадою та партнерами для врахування їхніх потреб та очікувань.
11	<b>Планування та прогнозування потреб</b>	Аналіз попиту на транспортні послуги та планування для забезпечення належної відповіді на потреби клієнтів.
12	<b>Боротьба з Корупцією</b>	Впровадження етичних стандартів та систем для запобігання корупції та підвищення довіри клієнтів

Джерело: сформовано авторами

Управління якістю послуг транспортних підприємств вимагає системного підходу та постійного моніторингу, щоб забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів та оптимізацію виробничих процесів.

Чітке усвідомлення основних критеріїв оцінки якості послуг допоможе визначити потенційні сильні та слабкі сторони, що допоможе покращити не лише якість послуг, а й процес управління підприємствами, галуззю, покращить задоволеність споживачів від отриманих послуг, підвищить конкурентоздатність. Критерії оцінки споживачами якості послуг, переважно є абстрактними і нематеріальними, що ускладнює процес їх виявлення та визначення. Також, під час оцінки критерії якості слід враховувати, що один і той самий критерій якості послуги може сприйматися споживачами по різному, залежно від його цінності для конкретної групи споживачів та від їх очікувань від даної послуги[2].

Оцінка якості послуг може бути проведена за допомогою різноманітних критеріїв, які визначають, наскільки відповідні послуги вимогам та очікуванням клієнтів(рис 1).



*Рисунок 1* – Критерії оцінки якості транспортних послуг  
*Figure 1* – Criteria for evaluating the quality of transport services  
 Джерело: сформовано авторами

Крім виділених основних критеріїв оцінки якості транспортних послуг можемо відокремити ще додаткові, що можуть відіграти важливу роль при формуванні конкурентоспроможності транспортного підприємства, а саме:

1. Ціноутворення:
  - Відповідність вартості послуг їх якості та конкурентоспроможність цін.
2. Відгуки та рейтинги:
  - Огляди та відгуки клієнтів, а також рейтинги сервісу на різних платформах.
3. Безпека та конфіденційність:

- Заходи, призначені для забезпечення безпеки та конфіденційності інформації клієнтів.

#### 4. Етика та соціальна відповідальність:

- Дотримання встановлених етичних стандартів та відповідальність перед суспільством.

Ці критерії можуть бути адаптовані в залежності від конкретної сфери послуг та потреб клієнтів. Важливо враховувати, що оцінка якості послуг є динамічним процесом, і підприємствам слід постійно аналізувати та поліпшувати свої послуги для задоволення змінюючихся потреб та очікувань клієнтів.

**Висновки.** Управління якістю послуг стає важливою стратегічною ініціативою для підприємств, оскільки воно не тільки підвищує клієнтське задоволення, але і допомагає зберегти та залучити нових клієнтів, підвищує ефективність операцій та забезпечує стійкий розвиток бізнесу. Система управління якістю сприяє створенню прозорих процесів та визначенню відповідальності за якість послуг в межах підприємства. Управління якістю послуг грає ключову роль у функціонуванні та успіху підприємства.

### Перелік посилань

1. Кужель В.П., Іщенко А.П., Бишко М.О. Визначення рівня якості пасажирських перевезень з позиції пасажирів. [atm.vntu.edu.ua](http://atm.vntu.edu.ua)
2. Назаренко Я.Я. Формування критерії якості послуг пасажирського транспорту в умовах європейської інтеграції України / Я.Я. Назаренко // Економіка та управління на транспорті. – К.: НТУ, 2017. – Вип. 4.
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.docx.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf), last accessed 2023/02/05.
4. Світовий банк прогнозує різкий стрибок рівня бідності в Україні. Хвиля. 15.12.2022. <https://hvylya.net/uk/econom/264195-vsemirnyy-bank-prognoziruet-rezkiy-skachok-urovnya-bednosti-v-ukraine>, last accessed 2023/02/05.
5. Європейська Бізнес Асоціація. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>, last accessed 2023/02/05.
6. IMD. Світовий центр конкурентоспроможності. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>

### SERVICE QUALITY MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES

**Elena Lozhachevska**, Doctor of Economics, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [o.lozhachevska@ntu.ua](mailto:o.lozhachevska@ntu.ua), <https://orcid.org/0000-0001-8462-925X>

**Mykola Tretinichenko**, graduate student of the Department of Management, National Transport University, Kyiv, Ukraine, [nikolasis1998@i.ua](mailto:nikolasis1998@i.ua), <https://orcid.org/0009-0002-4658-0496>

**Abstract.** The article examines the current state of the transport industry. A comparative analysis of the existing state and parameters of the transport infrastructure was carried out. The survey conducted in October 2022 showed that 66% of transport industry enterprises suffered direct losses as a result of hostilities, of which 55% assessed the level of damage as significant, 42% as insignificant, and 3% considered recovery impossible or impractical. results, it was established that the quality management of transport services is a

determining aspect for raising the competitiveness of the transport sector of Ukraine. Businesses that provide high-quality services usually have an advantage in the market. The competitiveness of the enterprise can be ensured by the quality of its products and services.

The article defines the parameters of effective management of the quality of transport services. Effective management of the quality of transport services requires taking into account various parameters to ensure a high level of customer satisfaction, optimize production processes and increase competitiveness.

It was determined that service quality management is aimed at meeting the needs and expectations of customers. Providing high-quality services helps to increase the level of customer satisfaction, which in turn increases their loyalty and the possibility of repeated use of services. Based on this, criteria for evaluating the quality of transport services were formed.

**Keywords:** quality of services, management, transport services, competitiveness, satisfaction of consumer needs.

### References

1. Kuzhel V.P., Ishchenko A.P., Byshko M.O. Determining the level of quality of passenger transport from the passenger's point of view. [atm.vntu.edu.ua](http://atm.vntu.edu.ua)
2. Nazarenko Ya. Ya. Formation of passenger transport service quality criteria in the conditions of European integration of Ukraine / Ya.Ya. Nazarenko // Economics and transport management. - K.: NTU, 2017. - Vol. 4.
3. Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of September 1, 2022. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.docx.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.docx.pdf), last accessed 2023/02/05.
4. The World Bank predicts a sharp jump in the level of poverty in Ukraine. Wave. 15.12.2022. <https://hvylya.net/uk/econom/264195-vsemirnyy-bank-prognoziruet-rezkiy-skachok-urovnya-bednosti-v-ukraine>, last accessed 2023/02/05.
5. European Business Association. <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>, last accessed 2023/02/05.
6. IMD. World Center of Competitiveness. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>