

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Никулин А. Взаимозависимость развития авиакомпании и аэропорта / А. Никулин // Авиатранспортное обозрение. – 2014. – Май. – С. 162–166.
2. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг / О.О. Корогодова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpn/2012\\_8/16KZU.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8/16KZU.pdf).
3. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г.О. Дудукало [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=103>.
4. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством / Л.М. Христенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/11Khris.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/11Khris.htm).
5. Качалов В.А. О каких «ответственности и полномочиях» говорится в п. 5.5.1 ГОСТ ИСО 9001–2008? / В.А. Качалов // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 09–10. – С. 15–21.
6. Повітряний кодекс України від 19.05.2011 № 3393-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3167-12>.
7. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 № 86/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр>.
8. Порядок і правила проведення обов'язкового авіаційного страхування цивільної авіації, затверджені Постановою КМУ від 12.10.2002 № 1535 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1535-2002-п>.
9. Аналіз стану безпеки польотів за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://avia.gov.ua/uploads/documents/10671.pdf>.
10. IATA Standard Ground Handling Agreement edition 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.swissport.com/fileadmin/downloads/publications/standard-ground-handling-agreement-2013.pdf>.
11. Павелко В.Ю. Конкуренція як фактор розвитку ринку наземного обслуговування в аеропортах України / В.Ю. Павелко // Економічний вісник. – 2016. – № 4.

УДК 658.56:656.2

**Підпригора І.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту*

*Українського державного університету залізничного транспорту*

**Мінка В.Ф.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту*

*Українського державного університету залізничного транспорту*

## **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

У статті обґрунтовано необхідність управління якістю на підприємствах залізничного транспорту. Доведена необхідність побудови системи менеджменту якості для підприємств залізничного транспорту на основі взаємовигідних відносин з іншими підприємствами, що виробляють продукцію для залізничної галузі. Сформовані ключові положення забезпечення ефективної системи менеджменту якості на залізничному транспорті.

**Ключові слова:** якість, управління якістю, менеджмент якості, система менеджменту якості.

### **Подпригора И.В., Минка В.Ф. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

В статье обоснована необходимость управления качеством на предприятиях железнодорожного транспорта. Доказана необходимость построения системы менеджмента качества для предприятий железнодорожного транспорта на основе взаимовыгодных отношений с другими предприятиями, производящими продукцию для железнодорожной отрасли. Сформированы ключевые положения обеспечения эффективной системы менеджмента качества на железнодорожном транспорте.

**Ключевые слова:** качество, управление качеством, менеджмент качества, система менеджмента качества.

### **Pidoprigora I.V., Minka V.F. THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR THE ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT**

The article substantiates the necessity of quality management at the enterprises of railway transport. The necessity of constructing a system of quality management for the enterprises of railway transport on the basis of mutually beneficial relations with other companies producing products for the rail industry. Formed the key elements of effective quality management system in rail transport.

**Keywords:** quality, quality management, quality management, quality management system.

**Постановка проблеми.** Рух України в Європейській Союз та вступ до Світової Організації Торгівлі загострюють проблему конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це ж саме стосується й транспортної галузі, яка функціонує в конкурентному середовищі, що потребує підвищення конкурентоспроможності її складових частин (залізничного, автомобільного, морського, річкового та інших видів транспорту).

Все це для умов ринкових відносин об'єктивно зумовлює актуальність проблеми управління якістю і забезпечення на її основі конкурентоспроможності

продукції. Тому на сучасному етапі з точки зору підвищення конкурентоспроможності продукції, на нашу думку, необхідно приділити увагу управлінню якістю та визначити систему менеджменту якості для підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання якості транспортної продукції та послуг висвітлено у роботах таких вчених, як В.Л. Дикань [1], Ю.Ф. Кулаєв [3], Л.О. Українська [4], В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко [5]. Наукові розробки цих вчених охоплюють значний спектр знань. У них визначено понятійний апарат, принципи і методи

менеджменту якості, розглянуто підходи до управління якістю, сформована нормативна база менеджменту якості. Незважаючи на достатню пропрацьованість питань, що пов'язані з побудовою системи менеджменту якості на промислових підприємствах, на підприємствах залізничного транспорту системи менеджменту якості відсутні.

**Мета статті** полягає у визначенні системи менеджменту якості для підприємств залізничного транспорту з метою підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності вказаних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для ефективної організації управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту та побудови системи менеджменту якості на них необхідно, щоб не тільки був ясно виділений об'єкт керування, але й чітко були визначені категорії керування, тобто явища, що дають змогу краще усвідомити й організувати весь процес (рис. 1).

Щодо керування якістю продукції варто виділити як мінімум такі категорії.

1) Об'єкт керування – якість продукції. Іноді як об'єкт виступає конкурентоздатність, технічний рівень або якийсь інший показник (якась інша характеристика).

2) Мета керування – рівень і стан якості продукції з урахуванням економічних інтересів виробника й споживача, а також вимог безпеки продукції.

3) Суб'єкт керування – керуючі органи всіх рівнів й особи, покликані забезпечити досягнення й зміст планованого стану й рівня якості продукції.

4) Методи й засоби керування – способи, якими органи керування впливають на елементи виробничого процесу, забезпечуючи досягнення й підтримку планованого стану й рівня якості продукції.

5) Засоби керування, які включають оргтехніку (зокрема, комп'ютери), засоби зв'язку, словом, все те, що використовують органи й особи, що управляють виконанням спеціальних функцій у системах керування якістю.

6) Управлінські відносини, тобто відносини субординації (підпорядкування) і координації (співробітництва).

7) Відносини субординації звичайно характеризуються вертикальними зв'язками від керівника до підлеглих.

Фактори забезпечення якості пропонується розділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів відносять науково-технічний розвиток країни, екологічний стан зовнішнього середовища, діючий господарський механізм, систему управління якістю на підприємстві, економічне стимулювання діяльності підприємства, принципи ціноутворення, нормативно-правову та законодавчу базу в галузі забезпечення якості, вимоги споживачів, постачальників, конкуренцію на ринку та стан соціально-матеріального середовища споживачів.

Внутрішні фактори поділяються на технічні, організаційні, економічні, соціально-економічні.

До технічних факторів слід віднести впровадження нової техніки та технології, використання нових матеріалів, використання якісної сировини.



Рис. 1. Об'єкти управління якістю

До організаційних факторів належать удосконалення організації виробництва і праці, підвищення виробничої дисципліни, підвищення відповідальності за якість продукції, стан і розвиток культури виробництва, рівень кваліфікації персоналу.

До економічних факторів слід віднести витрати на випуск і реалізацію продукції, політику ціноутворення, систему стимулювання персоналу за виробництвом високоякісної продукції.

До соціально-економічних факторів належать умови праці, відданість своєму підприємству, моральне стимулювання працівників, професійна структура кадрів, підвищення кваліфікації персоналу.

Основними інструментами механізму керування якістю продукції на підприємстві є стандартизація й сертифікація продукції, внутрішні системи якості, державний нагляд за дотриманням стандартів, норм і правил, внутрівиробничий і технічний контроль якості.

Основними завданнями керування якістю продукції на підприємстві на сучасному етапі є систематичне приведення рівня якості продукції до наявних та прогнозованих потреб ринку, а також цілеспрямований вплив на розвиток потреб, забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, визначення завдань з модернізації продукції, що випускається, і зі створення нових видів продукції, визначення складу цільових програм якості тощо.

Керування якістю спирається на використання таких чотирьох типів методів:

1) економічні методи, що забезпечують створення економічних умов, які спонукають колективи підприємств, конструкторських, технологічних та інших організацій вивчати запити споживачів, створювати, виготовляти й обслуговувати продукцію, що задовольняє ці потреби й запити; до числа економічних методів відносяться правила ціноутворення, умови кредитування, економічні санкції за недотримання вимог стандартів і технічних умов, правила відшкодування економічного збитку споживачеві за реалізацію йому неякісної продукції;

2) методи матеріального стимулювання, що передбачають, з одного боку, заохочення працівників за створення й виготовлення високоякісної продукції (до числа цих методів належать створення систем преміювання за високу якість, установа надбавок до заробітної плати), а з іншого боку, стягнення за заподіяний збиток від її неякісності;

3) організаційно-розпорядницькі методи, що здійснюються за допомогою обов'язкових до виконання директив, наказів, вказівок керівників; до числа організаційно-розпорядницьких методів керування якістю продукції відносяться також вимоги нормативної документації;

4) виховні методи, що впливають на свідомість і настрої учасників виробничого процесу, що спонукають їх до високоякісної праці й чіткого виконання спеціальних функцій керування якістю продукції; до їх числа належать моральне заохочення за високу якість продукції, виховання гордості за честь заводської марки.

Вибір методів керування якістю продукції і пошук їх найбільш ефективного використання – один із найбільш творчих моментів у створенні систем керування, тому що вони впливають на людей, що беруть участь у процесі створення і виготовлення продукції, тобто на мобілізацію людського фактора.

У забезпеченні власної продукції якості виробники повинні орієнтуватися на споживача. З точки зору забезпечення якості за вимогами споживача

насамперед виробники продукції повинні мати чітко сформувані потреби споживача. Формування споживачем вимог починається з усвідомлення його потреби. Потім на вибір споживача надаються варіанти задоволення його потреби, проводиться оцінка цих варіантів та їх порівняння за рівнем переваг, на базі чого споживач обирає єдиний варіант задоволення своєї потреби та формує вимоги до неї.

На стадіях проектування та виробництва забезпечується виробництво продукції з урахуванням вимог споживача. А на стадії експлуатації перевіряється відповідність характеристик продукції вимогам споживача.

На стадії проектно-конструкторських розробок основними факторами, що забезпечують якість виробів, є техніко-економічне обґрунтування конструкції й експлуатаційних характеристик виробу; бездефектне проектування; широке застосування типових схем, максимальне використання уніфікованих, стандартизованих деталей, вузлів, агрегатів; включення у виріб убудованих систем контролю, у тому числі автоматичного контролю; включення в конструкцію виробу дублюючих життєво важливих для нього систем; проведення лабораторних випробувань в ускладнених умовах; перевірка й уточнення НТД за результатами відпрацювання досвідченої партії й даних експлуатації.

На стадії виробництва продукції фактори, що впливають на її якість, можна розділити на технічні, організаційні, інформаційні, соціальні, економічні.

На стадії експлуатації основними факторами, що впливають на підтримку якості продукції, є використання продукції по прямому призначенню з дотриманням режимів, передбачених технічною документацією; поліпшення обслуговування й проведення регламентних робіт у передбачений термін; підвищення якості поточного, планово-попереджувального й капітального ремонтів.

За допомогою зворотного зв'язку зі споживачем підприємство-виробник продукції має змогу проводити ефективне його обслуговування після реалізації продукції. Обслуговування споживача базується на формуванні переліку послуг і процедури обслуговування, інформуванні споживача, безпосередньо процедури обслуговування, контролі якості процедури обслуговування.

До принципів управління якістю обслуговування залізничних перевезень на сучасному етапі слід віднести орієнтацію на споживача, визначення ролі керівництва, залучення працівників, процесний і системний підходи, постійне поліпшення, ухвалення рішень, заснованих на фактах, наявність зворотного зв'язку, забезпечення взаємовигідних відносин з іншими підприємствами, що виробляють продукцію для залізничної галузі, розвиток партнерських відносин з питань якості з міжнародними залізничними організаціями. Розглянемо їх докладніше.

Необхідність виконання принципу орієнтації на споживача обумовлена місцем споживача у системі сучасних господарських відносин. Сьогодні споживач не тільки знає, чого він хоче, але й має варіанти вибору засобів задоволення власних бажань, що обґрунтовує необхідність стратегічної та тактичної орієнтації на його потреби для будь-якого перевізника, що працює на конкурентному ринку.

Керівник підприємства повинен забезпечити його повноцінне та безперервне функціонування, створити умови для праці інших робітників і задоволення вимог споживачів.

Наявність зворотного зв'язку необхідна для усунення незадоволення споживачів рівнем наданої послуги.

Необхідність розвитку взаємовигідних відносин з іншими підприємствами, що виробляють продукцію для залізничної галузі, ґрунтується на необхідності забезпечення безперебійного функціонування залізничного транспорту.

Розвиток міжнародних партнерських відносин з питань якості з міжнародними залізничними організаціями передбачає тісну співпрацю з Європейською залізничною агенцією, яка регулює діяльність залізничного транспорту в Європі, з метою подолання відставання українських залізниць від технічно розвинутих залізниць Європи на шляху європейської інтеграції України.

На нашу думку, обслуговування залізничних перевезень доцільно розглядати з точки зору процесного підходу, який передбачає розгляд певного явища як послідовної зміни стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм тощо [1, с. 141].

Тоді обслуговування залізничних перевезень містить у собі чотири процеси: процеси управлінської діяльності, вантажні перевезення, пасажирські перевезення та допоміжні процеси, кожен з яких забезпечується певними чинниками.

З точки зору процесного підходу до процесів управлінської діяльності належать розробка технології перевезень, узгодженість дій різних підрозділів в обслуговуванні залізничних перевезень, оперативний контроль якості перевезень, оперативні коригувальні та попереджувальні дії та маркетинг.

Вантажні перевезення є процесом виконання перевезення вантажів і потребують подання рухомого складу під завантаження, навантажувально-розвантажувальні операції, виконання інтермодальних перевезень.

Пасажирські перевезення є процесом виконання перевезення пасажирів і потребують подання рухомого складу під посадку пасажирів, їх посадку, розміщення та висадки.

Допоміжні процеси є обслуговуючими та забезпечують належний стан залізничної інфраструктури, технічну відповідність рухомого складу вимогам перевезень та матеріально-технічне постачання.

**Висновки.** Для підприємств залізничного транспорту система менеджменту якості повинна базуватися на задоволенні споживачів.

З точки зору споживачів якість визначається як набір характеристик послуги, що максимально задовольняє їх потреби. Тому система менеджменту якості на підприємствах транспорту повинна орієн-

туватися на максимальне задоволення потреб споживачів. Забезпечення ефективної системи менеджменту якості на залізничному транспорті базується на таких положеннях:

1) запровадження керівництва якістю на галузевому рівні, т.б., на нашу думку, у межах Укрзалізниці доцільно сформувати підрозділ, який би виконував функції керівника якістю (розробка нормативної технічної і технологічної документації, керівництв до забезпечення якості на підприємствах залізничного транспорту, контроль виконання наказів та настанов щодо забезпечення якості продукції підприємств залізничного транспорту, безпосередній контроль якості продукції та надання послуг);

2) залучення персоналу та задоволення його потреб (система мотивації), т.б. необхідне впровадження такої системи мотивації праці, яка б стимулювала кожного робітника підприємств залізничного транспорту ефективно працювати, скорочувати до мінімального рівня відхилення від технологічного процесу з метою мінімізації втрат від браку;

3) розробка та впровадження внутрішніх стандартів управління якістю; ми вважаємо, що для всіх груп підприємств, що виконують однорідні види діяльності у рамках Укрзалізниці, необхідно розробити єдині норми та нормативи із забезпечення якості та управління нею;

4) впровадження процесного підходу, т.б. якість обслуговування залізничних перевезень повинна забезпечуватися на всіх етапах їх виконання.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В.Л. Сучасні системи управління якістю продукції / В.Л. Дикань, Н.М. Лисьонкова // Вісник економіки транспорту і промисловості : збірник наукових праць. – № 12. – Х. : УкрДАЗТ, 2005. – С. 229–234.
2. Економічна енциклопедія : у 3 т. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – 2002. – 952 с.
3. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации : [монография]. – К. : Феникс, 2001. – 667 с.
4. Українська Л.О. Міжнародні стандарти, системи управління якістю – стратегічні орієнтири підвищення / Л.О. Українська // Вісник економіки транспорту і промисловості : збірник наукових праць. – № 11. – Х. : УкрДАЗТ, 2005. – С. 88–92.
5. Шинкаренко В.Г. Формирование объектов при исследовании систем управления / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Экономика транспортного комплекса : збірник наукових праць. – Вип. 4. – Х. : ХНАДУ, 2001. – С. 5–11.