

УДК 658:005.7

О.А. Гришко

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

## ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРЗАЛІЗНИЦІ

*Проаналізовано організаційну структуру управління якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці. Охарактеризовано підходи до впровадження процесного управління якістю на підприємстві: крос-функціональне вирішення проблем; опис та управління бізнес-процесами; створення процесної організаційної структури. Обґрунтовано необхідність застосування системного підходу для координації й створення синергії між функціональним і крос-функціональним управлінням якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці.*

**Ключові слова:** промислові підприємства, організаційна структура управління, управління якістю, процесне управління, бізнес-процес.

### Постановка проблеми

Промислові підприємства Укрзалізниці перебувають сьогодні на порозі нового етапу розвитку. Змістом цього етапу стане безперервна комплексна оптимізація бізнес-процесів, удосконалення структури і принципів управління якістю, зміцнення корпоративної культури, а в цілому - досягнення цільового стану, визначеного Стратегічною програмою до 2020 року та основними напрямками розвитку «Укрзалізниці» [1, 2].

Особливої ваги в умовах реформування залізничної галузі, проведення реструктуризації та реформування Укрзалізниці набувають теоретичні напрацювання щодо структурної перебудови та формування нової організаційної структури управління якістю на основі системи бізнес-процесів, яка допоможе перетворити промислові підприємства залізничної галузі на прибуткові, інвестиційно привабливі, конкурентоспроможні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні і практичні питання структурної перебудови завжди були об'єктом уваги вчених і практиків. У різний час їх досліджували вітчизняні і зарубіжні вчені (Н. Абдікеев, Б. Герасімов, П. Друкер, М. Качуровський, О. Наумкін, А. Романов, Л. Таранюк, А. Філатов, М. Хаммер, Д. Чампі, А. Шубін та ін.). Теоретичні та практичні аспекти забезпечення якості на вітчизняних підприємствах промисловості та транспорту розроблено такими науковцями, як С.Г. Галуза, М.В. Гненний, О.Г. Дейнека, В.Л. Дикань, О.С. Іванілов, О.Д. Жаковський, А.М. Золотарьов, П.Я. Калита, В.В. Колбун, О.М. Криворучко, Ю.Ф. Куласев, О.І. Момот, Л.О. Позднякова,

В.Г. Сиченко, Л.О. Українська, В.Г. Шинкаренко та ін.

Однак, слід відмітити, що процеси формування інноваційних організаційних структур процесного управління якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці залишаються недостатньо опрацьованими, що визначає актуальність надання розвитку цьому напрямку досліджень.

**Метою статті** є науково-методичне обґрунтування особливостей організаційного забезпечення систем управління якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці на сучасному етапі їхнього розвитку. Формулювання мети зумовило постановку та вирішення завдань:

- проаналізувати організаційну структуру управління якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці на прикладі локомотивного депо «Основа» ДП «Південна залізниця»;
- охарактеризувати підходи до впровадження процесного управління якістю на підприємстві;
- розробити пропозиції по впровадженню системи бізнес-процесів в організаційні структури управління промислових підприємств Укрзалізниці.

### Виклад основного матеріалу

Управління залізничним транспортом України здійснюється за функціонально-територіальним принципом. Так як «Укрзалізниця» здійснює управління цілою галуззю, то до її структури входять різнопрофільні підприємства: власне залізниці; спеціалізовані підприємства (Український державний центр «Укрспецвагон», Український державний центр залізничних рефрижераторних перевезень (Укррефтранс), Український центр механізації колійних робіт); вагоноремонтні заводи; підприємства по забезпеченню системи управління, експлуатації

транзитних вантажів (Державне транспортно-експедиційне підприємство «Інтертранс» Український держаний центр транспортного сервісу «Ліски»), матеріально-технічному забезпеченню, розрахункові центри, науково-дослідні та навчальні заклади, соціально-культурні заклади.

Згідно з функціональною ознакою в складі «Укрзалізниці» створено управлінську вертикаль: на кожному з рівнів управління (державний, рівень залізниці, підприємства) функціонують підрозділи (головні управління в апараті «Укрзалізниці», служби в управліннях залізниць та відділи в дирекціях), які координують діяльність підприємств нижчого рівня за окремим напрямком діяльності, наприклад, управління вагонним господарством, управління локомотивним господарством, управління сигналізацією та зв'язком, управління пасажирським господарством, управління вантажним господарством.

Особливе місце в структурі Укрзалізниці належить промисловим підприємствам. Необхідність структурної перебудови управління якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці (ППУЗ) викликана змінами у функціях управління підприємством: посилення контролю за якістю продукції на всіх етапах, починаючи від розробки продукції (товару/послуги) до його серійного випуску; посилення стратегічного планування і прогнозування, що спирається на розробку довгострокової економічної і технічної політики; надання більшого, ніж раніше, значення питанням виробництва і управління персоналом; посилення уваги у області маркетингової діяльності до розробки заходів, форм і методів для досягнення кінцевих результатів, що входять в маркетингову програму продуктів і виробничих відділень, націлених на посилення господарських взаємозв'язків з іншими підрозділами компанії і з функціональними службами.

Система управління якістю на ППУЗ має трирівневу структуру. Верхній рівень – національна система управління якістю, що являє собою сукупність державних органів, що забезпечують: визначення цілей і політики якості, аналіз потреб суспільства і ринку транспортних послуг, методичне забезпечення (Міністерство інфраструктури України, Антимонопольний комітет, а також інші Міністерства та відомства); контроль відповідності діяльності транспортної галузі міжнародним стандартам (органи зі стандартизації, метрологічної атестації та сертифікації). Другий рівень управління якістю послуг/товарів ППУЗ включає в себе системи якості, впроваджені в Укрзалізниці. Третій рівень управління якістю – рівень залізниць і промислових підприємств.

Управління якістю на рівні промислових підприємств здійснюється відповідними структурними підрозділами (в залежності від специфіки підприємства – службами, управліннями, відділами з якості, метрологічними службами, службами маркетингу та ін.) і уповноваженими на це посадовими особами – керівниками підприємств, працівниками метрологічної служби, служби якості, головними інженерами, технологами тощо. Особливістю систем управління якістю ППУЗ є те, що на макрорівні виконуються функції стратегічного управління якістю (на загальнодержавному рівні – рівні Укрзалізниці), а на мікрорівні (рівень залізниць, промислових підприємств і функціональних підрозділів) – функції тактичного і операційного управління якістю.

Схема організаційної структури управління ППУЗ на прикладі локомотивного депо «Основа» ДП «Південна залізниця» наведена на рис. 1. Подібна функціональна структура управління є типовою для інших ППУЗ. Відповідальним за аналіз виконання Політики й Цілей в сфері якості є начальник депо та уповноважений з контролю якості локомотивного депо – головний інженер. Начальник депо організовує роботу відповідно до цілей і завдань щодо впровадження, функціонування, поліпшення системи менеджменту якості; координує питання щодо управління якістю в рамках наданих прав; несе відповідальність за сукупні результати діяльності у сфері якості. Головний інженер забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва; підвищення якості продукції; контролює здійснення заходів щодо впровадження стандартів і нормативів, показників, що регламентують якість наданих депо послуг. На погляд автора, ієрархічна організаційна структура з розвиненими вертикальними зв'язками не дозволяє оптимізувати процеси управління якістю з погляду процесного підходу до управління. Її основним недоліком є відсутність чіткого взаємозв'язку між структурними підрозділами, роз'єднана відповідальність і відсутність регулювання й координації для реалізації діяльності з поліпшення якості. Так, наприклад, незважаючи на великий обсяг наявної інформації, технічний відділ існує відокремлено, його послугами та інформацією повною мірою не користуються підрозділи, безпосередньо зацікавлені в ній (начальники цехів, майстри депо з ремонту і експлуатації).

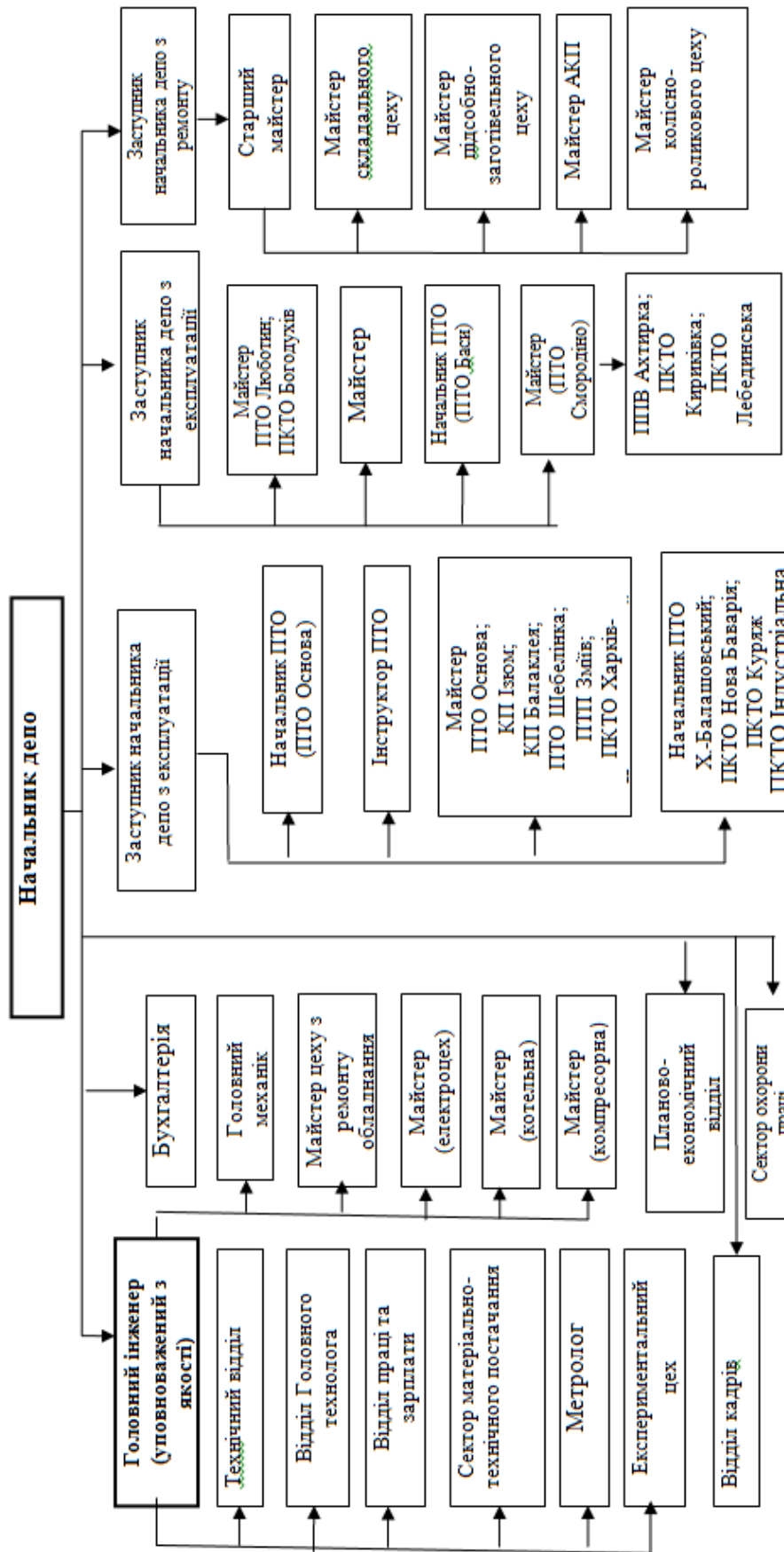
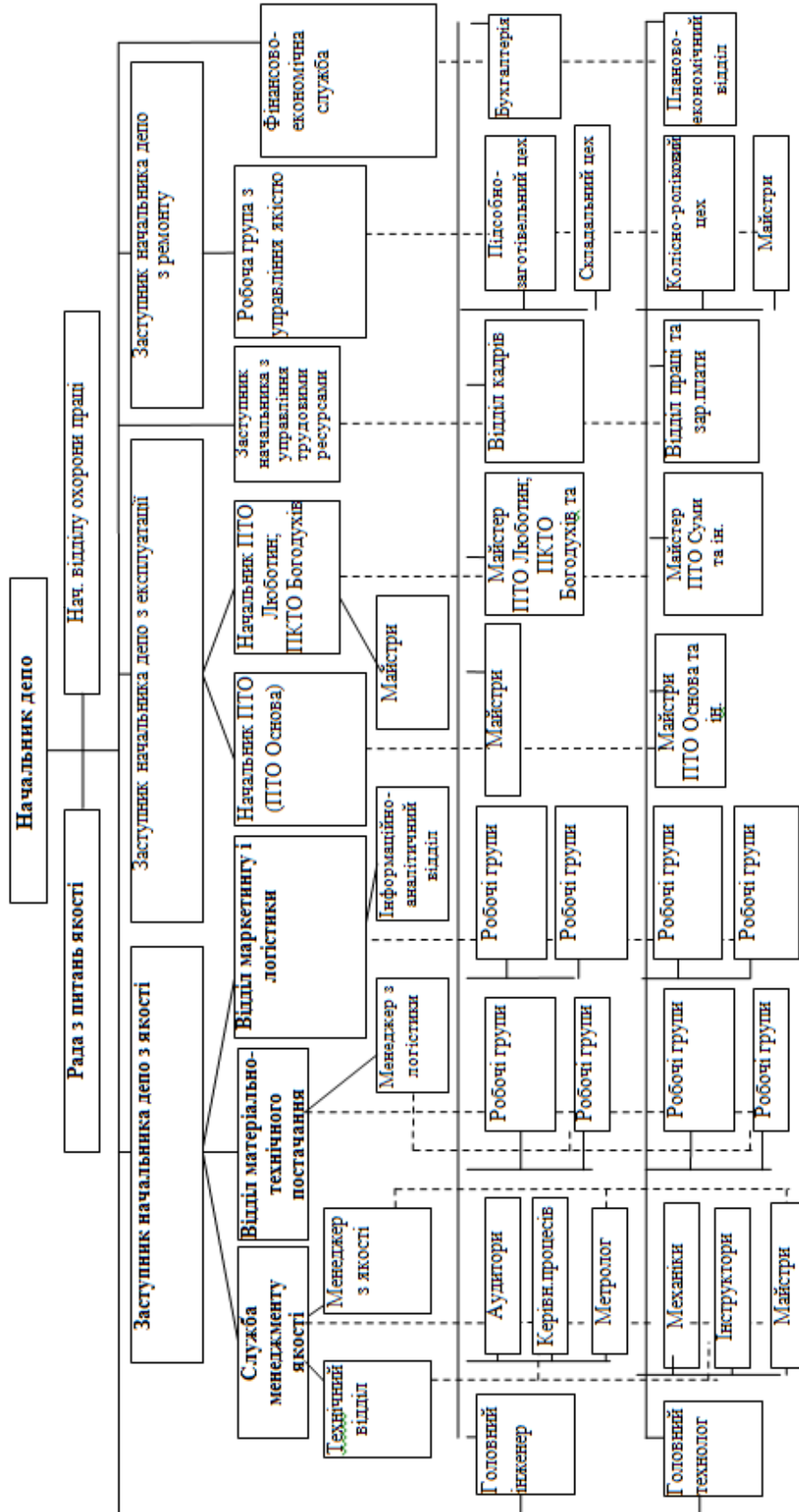


Рис. 1. Організаційна структура управління локомотивного депо «Основа» ДП «Днівнен залізниця»  
 Джерело : матеріали досліджуваного підприємства



Умовні позначення: — лінійні зв'язки, функціональні зв'язки

Рис. 2. Запропонована організаційна структура управління локомотивного депо «Основа» ДП «Південна залізниця», орієнтована на процесне управління якістю

Системи з жорсткими ієрархічними зв'язками перешкоджають розвитку горизонтальних процесів управління, в той час як реальні процеси створення виробів (продукції) носять явно виражений горизонтальний характер. Поряд з цим, домінуючі на ППУЗ лінійно-функціональні структури не відповідають цілям і змісту управління якістю. Така ситуація характерна для багатьох промислових підприємств.

Основними недоліками існуючої організаційної структури управління якістю, що негативно впливають на вирішення питань забезпечення якості і, як наслідок, на результати діяльності ППУЗ в цілому, є наступні.

- відсутність чіткого поділу меж повноважень і відповідальності при взаємодії підрозділів і при реалізації ними своїх функцій. Недостатньо відпрацьована система делегування відповідальності і моніторингу ефективності прийнятих управлінських рішень і реалізованих процесів сприяє надмірній централізації керування. Відсутні механізми підвищення зацікавленості кожного структурного підрозділу за створювану продукцію;

- фрагментарність діяльності по керуванню якістю;

- відсутність єдиних методичних підходів до діагностики стану якості і системи формалізованих показників якості послуг/товарів ППУЗ;

- неефективне керування інформаційними потоками і використанням інформації. Збір і аналіз управлінської інформації, а також внутрішня статистична звітність оптимізовано не повністю, відсутня єдина система, що забезпечує вимір, збір і аналіз інформації про якість послуг і процесів, що не дозволяє вчасно і максимально об'єктивно оцінювати діяльність і ефективно керувати ресурсами і процесами;

- недосконалість існуючої системи мотивації працівників. Діюча система мотивації не дозволяє досягти необхідного рівня зацікавленості працівників у якості внутрішнього або кінцевого продукту або послуги. Відсутній взаємозв'язок рівнів якості і мотивації на основі системи показників, що забезпечує мотивацію кожного співробітника на якісне виконання роботи.

Вивчення наукової літератури, присвяченої проблемам управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, зокрема якістю, продемонструвало, що відомі вчені-економісти зосереджені на проблемах процесного управління [3-12, 14, 15]. Так, Л.М. Таранюк висвітлює етапи розвитку організації на постіндустріальному етапі і ґрунтується на такому прогресивному способі удосконалення діяльності організації, як реінжиніринг бізнес-процесів, введеному М. Хаммером [5]. Важливою для даного

дослідження є методика П.В. Кутелева, який пропонує модель організаційного розвитку, що складається з еволюційної та революційної зон та вказує на те, що періоди значних нововведень повинні базуватись на попередніх змінах, а швидкий технологічний розвиток і інші впливи зовнішнього оточення спрямовують організації до визнання необхідності переходу на вищий рівень розвитку для спрощення процесів адаптації [9, с. 28].

Отже, науковці зауважують, що перехід на нові умови господарювання постіндустріального періоду економічного розвитку викликає необхідність перейняти світові тенденції ведення справ на засадах сучасної концепції процесного підходу до управління. В свою чергу, процесний підхід до управління, зокрема якістю потребує побудови адаптивних організаційних структур управління підприємствами.

Адаптаційні процеси можна зрозуміти як процеси пристосування системи до змінених умов існування [10, с. 37]. Якщо розглядати адаптацію ППУЗ при переході на нові умови ведення бізнесу постіндустріальної фази розвитку світової економіки і сучасні міжнародні стандарти, то головним напрямом перетворень має бути перехід до процесного управління якістю. Такий підхід знаходить все більшу популярність. Нещодавно процеси в організаціях виділялись тільки на рівні виробництва. Сьогодні ж класичне управління якістю продукції активно змінює управління якістю діяльності підприємства на основі бізнес-процесів.

В.Г. Єліфьоров та В.В. Рєпін виокремлюють два підходи до управління процесами [11, с. 116-117]: перший підхід – сполучення процесного підходу й існуючої функціонально-ієрархічної структури, коли процеси сегментовані з урахуванням організаційної структури; другий підхід – виділення в організації наскрізних (міжфункціональних) процесів не прив'язаних до меж підрозділів.

М. Робсон та Ф. Уллах пропонують три можливих підходи до впровадження процесного управління на підприємстві: *крос-функціональне вирішення проблем; опис та управління бізнес-процесами; створення процесної організаційної структури* [12, с. 32-39].

*Крос-функціональне вирішення проблем.* На підприємстві, організованому за функціональним принципом, створюються крос-функціональні робочі групи, головним завданням яких є вирішення проблем, що виникають на межах різних функціональних сфер діяльності, при реалізації наскрізного бізнес-процесу, тобто бізнес-процесу, що безпосередньо пов'язаний із зовнішніми постачальниками й клієнтами та містить у собі сукупність основних, забезпечувальних і

управлінських бізнес-процесів, спрямованих на повний цикл перетворення вхідних ресурсів у вихід (результат).

*Опис та управління бізнес-процесами.* Сутність підходу полягає у створенні системи бізнес-процесів підприємства і виділенні власника для кожного бізнес-процесу, тобто посадової особи, що несе відповідальність за результати бізнес-процесу і має певні управлінські повноваження. Діюча структура управління підприємством зберігається, при цьому в багатьох випадках функціональні підрозділи сприймаються одночасно як бізнес-процеси, а керівники таких підрозділів виступають їхніми власниками.

*Створення процесної структури управління підприємством.* При такому підході до впровадження процесного управління функціональні підрозділи ліквідуються, створюється організаційна структура, в якій місце підрозділів займають бізнес-процеси. При цьому потрібно чітко розуміти, що ідея керівництва процесом не зможе замінити собою існуючу організаційну структуру. Тут працює «принцип матричної структури» зі всіма його недоліками подвійного підпорядкування, складності координації і оцінки ефективності управління. Цей підхід найбільш складний і ризикований, але й потенційно найбільш ефективний, бо структури, що спираються на бізнес-процеси, складаються з робочих команд, які мають всіх необхідних спеціалістів і відповідають за весь процес, а не за окрему частину, що відноситься до їх спеціалізації [12, с. 35] і є недоліком функціональних структур.

Слід зазначити, що розділяють крос-функціональні та бригадні організаційні структури[3]. При цьому ознакою відмінності є те, що в крос-функціональних структурах зберігаються функціональні підрозділи і в цьому випадку співробітники перебувають під подвійним підпорядкуванням - адміністративним (керівнику функціонального підрозділу, в якому вони працюють) і функціональним (керівнику робочої групи, до якої вони входять). Така форма в цьому близька до матричної. У випадку бригадної структури функціональні підрозділи як такі відсутні.

Адаптація організаційних структур ППУЗ до процесного управління якістю можлива при комбінуванні найбільш гнучких і перспективних з них. Відносно промислових підприємств Укрзалізниці (більшість з яких функціонує використовуючи жорсткі ієрархічні структури і які раніше ніколи не намагалися використовувати принципи процесного управління у своїй діяльності) підхід через координацію й створення синергії між функціональним і крос-функціональним управлінням, на думку автора, є найкращим для

ознайомлення з реаліями процесного способу управління, бо сполучається з існуючими функціональними структурами.

На рис. 2 приведена схема структури системи управління якістю ППУЗ, побудованої на основі крос-функціонального підходу. У даному випадку функції підрозділів чітко розподілені і немає їхнього дублювання, підрозділи чітко націлені не тільки на досягнення своїх локальних цілей, але й на досягнення загальної мети — виробництво готової продукції високої якості при мінімальних витратах. У результаті тісної взаємодії підрозділів оптимізується спрямування всіх потоків (матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових).

У запропонованій структурі передбачено виділення загальної функції координації і створення спеціального органу - служби управління якістю. На цю службу і мають бути покладені спеціальні функції управління якістю продукції. Одним із підрозділів з управління якістю, який є вищим за ієрархією у порівнянні зі службою якості, має стати рада при вищому керівникові (в локомотивному депо – при начальникові депо). Рада з питань якості при начальникові депо має стати колегіальним органом, який формується з представників вищого лінійного та функціонального керівництва, а також співробітників служби якості. Узагальнено, функціями такого роду органу може бути планування, організація, координація, контроль розробки та впровадження системи управління якістю, її удосконалення та сертифікації.

Удосконалена структура в цілому відповідає вимогам процесної моделі системи менеджменту якості, прийнятої в стандарті ISO 9001: 2001 (ДСТУ ISO 9001-2001) [13] і спроможна забезпечити: 1) Формування стратегії, політики і цілей у сфері якості ППУЗ; 2) Планування і постійне поліпшення діяльності ППУЗ, що забезпечує планування процесів і процедур, їх підтримку та постійне поліпшення 3) Управління ресурсами; 4) Управління процесами і процедурами - управління основними і допоміжними (господарська діяльність, управління персоналом та ін.) процесами ППУЗ; 5) Моніторинг та контроль (вимірювання) - вимірювання та оцінка параметрів і характеристик робочих процесів та аналіз їх результатів.

Таким чином, на основі діючої лінійно-функціональної структури (що сприятиме збереженню локального робочого середовища функціонального підрозділу) пропонується використовувати крос-функціональні робочі групи (працівників близької спеціалізації), сформовані за функціональною ознакою. В даному випадку функціональні підрозділи зберігаються і працівники перебувають під подвійним підпорядкуванням –

адміністративним (керівнику підрозділу, в якому працюють) і функціональним (керівнику робочої групи, до якої входять).

Використання структур «змішаного типу» і доцільність збереження вже існуючих функціональних зв'язків у ході впровадження бізнес-процесів схвалено у працях багатьох вчених-економістів [14, с.30].

В.Г. Сліфьоров та В.В. Репін відмічали, що систему процесів необхідно будувати на діючій ієрархічній структурі, бо в організації існують певні взаємовідносини і вносити різкі зміни в діючий організм небезпечно [9, с. 50]. Абдікеев Н.М., Льдеменов С.В. та ін. також зауважували, що «реальність» процесів можливо досягти прив'язкою системи процесів до функціональних підрозділів» [15, с.48].

Вибір конструкції організаційної структури, в межах якої буде реалізовуватися процесний підхід до управління якістю, залежить від значної кількості чинників, одним з найбільш важливих у цьому випадку буде організаційна (корпоративна) стратегія Укрзалізниці та існуюча структура управління. Іншим важливим питанням є також те, що кожне ППУЗ ставить різні цілі в галузі управління якістю, має різні ресурси та різний потенціал їх джерел. Важливо підкреслити, що на оптимальність структури управління якістю впливають такі фактори, як структура робіт та послуг; технологія робіт; зовнішнє середовище; розмір підприємства; стратегія бізнесу; сформована структура. Одним з нових ефективних інструментів реформування ППУЗ є технічний аудит їх промислового виробництва, в тому числі сфери організації і управління виробництвом, на відповідальність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Сертифікація систем якості повинна стати елементом технічної політики виконання послуг ППЗТ при їх реформуванні.

Отже, структури ієрархічного типу не орієнтовані на формування стратегічного бачення, місії ППУЗ, їм частіше за все властиві надмірна централізація, орієнтація на централізоване фінансування та планування їх діяльності. В даному випадку виникає невідповідність та протиріччя між централізованістю, консерватизмом та інертністю структури Укрзалізниці, з одного боку, та динамізмом процесів на ключових ринках, різноманіттям потреб споживачів, імперативами інформаційного та інноваційного розвитку суспільства.

Домінування лінійно-функціональної структури управління на вітчизняних промислових підприємствах радше свідчить про неможливість її зміни, ніж про ефективність, проте в абсолютній більшості випадків для керівництва підприємства

реорганізація системи управління в органічну структуру (матричну, проектну) зі створенням при цьому системи управління окремих підрозділів такого типу є недоцільною. На погляд автора, крос-функціональний підхід до побудови структури управління, що базується на оптимальному для промислових підприємств лінійно-функціональному принципі побудови, у порівнянні із традиційною лінійно-функціональною формою, має ряд відчутних переваг. На відміну від класичної лінійно-функціональної, до основних переваг процесноорієнтованої структури управління слід віднести можливість робочих груп працювати, пересікаючи межі існуючих організаційних підрозділів; зацікавленість всіх підрозділів у випуску конкурентоспроможної продукції, що здійснюється через делегування повноважень господарського управління на мікрорівень усередині підприємства; розширення самостійності виробництв, їхніх прав і відповідальності.

## Висновки

Проведений аналіз існуючих організаційних структур промислових підприємств Укрзалізниці та вивчення специфіки конкретного промислового підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку, дозволили зробити наступні висновки:

1. Впровадження процесного управління якістю діяльності є актуальним завданням промислових підприємств Укрзалізниці. Актуальність застосування процесноорієнтованих організаційних структур обумовлюється високим динамізмом та нестабільністю зовнішнього середовища промислових підприємств. Названі структури підвищують пропускну спроможність та ємність каналів внутрішніх комунікацій, прискорюють рух інформаційних та матеріальних потоків, що підвищує гнучкість управління та його адаптивність до зміни впливу умов зовнішнього середовища. Більш розвинені в порівнянні з ієрархічними структурами горизонтальні зв'язки та гнучкість організаційних структур, орієнтованих на процес, дозволяють забезпечити баланс між функціональним керівництвом, адміністративними та лінійними керівними ланками.

2. Методологія процесного управління якістю може бути повною мірою впроваджена і реалізована тільки за умови наявності чітко сформованої організаційної структури, в межах якої можливо було б відслідковувати результати та особливості реалізації окремих процесів.

3. Орієнтація на процесне управління якістю потребує перебудови функціональної структури, характерної для більшості ППУЗ. При формуванні нової організаційної структури необхідно враховувати специфічні особливості ППУЗ.

Науковий пошук варіантів конструювання структури управління якістю послуг ППУЗ визначив, що серед перспективних напрямків вирішення зазначеного питання, доцільним є синтезування нової моделі організаційної структури на основі сучасної концепції процесного управління. Пропонована структура заснована на комбінуванні лінійно-функціональних і крос-функціональних структур.

5. Впровадження комбінованих лінійно-функціональних і крос-функціональних організаційних структур управління якістю дозволить вирішити ряд завдань щодо формування сучасного конкурентоспроможного виробництва продукції (товарів/послуг) ППУЗ; сформувати якісний склад персоналу та засобів праці; встановити раціональні взаємозв'язки між всіма елементами організації як бізнес-системи, забезпечити його безперервний розвиток в напрямку підвищення ефективності діяльності та ступеня адаптованості до умов зовнішнього середовища.

Таким чином, проблема удосконалення організаційного забезпечення систем управління якістю на промислових підприємствах Укрзалізниці є актуальною і важливою, тому потребує подальшого розвитку у дослідженнях щодо виділення етапів структурної перебудови систем управління якістю промислових підприємств на процесне управління.

## Література

- 1 Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390 «Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/>;
- 2 Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1390 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2011 р. N 1106) «Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/>.
- 3 Герасимов Б.И. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия: монография [Текст] / Б.И. Герасимов, А.В. Шубин, А.П. Романов. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2005. 86 с.
- 4 Филатов А.С. Особенности формирования кросс-функциональных команд для управления инновационными проектами [Текст] / А.С. Филатов // Управление проектами и развитие производства. 2010. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kross-funktionalnyh-komand-dlya-upravleniya-innovatsionnymi-proektami> (дата обращения: 26.11.2014).
- 5 Таранюк Л.Н. Экономические основы реинжиниринга бизнес-процессов: [монография] [Текст] / Л.Н. Таранюк. – Сумы: Мрия-1, 2008. – 560с.
- 6 Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія [Текст] / О. М. Криворучко. – Харків: ХНАДУ, 2006. – 404с.
- 7 Шинкаренко В. Г. Процессно-ориентированный подход к управлению качеством в автотранспортных предприятиях [Текст] / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко // Материалы 10-й научно-технической конференции с международным участием «Транспорт, экология – устойчивое развитие». – Варна: Ековарна, 2004. – С. 432-437.
- 8 Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – [2-е изд.] – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
- 9 Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса: учеб. пособие [Текст] / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Издательский центр «МарТ», 2003. – 176с.
- 10 Качуровський М.О. Синергетика: нове мислення: навч. посіб. [Текст] / М.О. Качуровський, О.А. Наумкіна, В.О. Цикін; Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка. – Суми: СумДПУ, 2004. – 128с.
- 11 Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. Пособие [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2006. – 318с.
- 12 Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство [Текст] / Майк Робсон, Филип Уллах; пер. с англ. Л.Е. Долгова; под ред. Н.Д. Эриаивили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222с.
- 13 ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. [Текст] – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с.
- 14 Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Н.М. Макарова. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2004. – 270с.
- 15 Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA: учебник [Текст] / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев; ред. Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько; Высшая школа MBA; РЭА им. Г.В.Плеханова. – [2-е изд., испр.]. – М.: Эксмо, 2007. – 592с.



**Рецензент:** д-р екон. наук проф. О.С. Іванілов,  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури, Харків.

**Автор:** ГРИШКО Ольга Анатоліївна,  
аспірант кафедри економіки  
Харківський національний університет  
будівництва та архітектури  
E-mail - olya\_tereshenko@mail.ru

**ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ «УКРЗАЛИЗНИЦІ»**

О.А. Гришко

*Проанализировано организационную структуру управления качеством на промышленных предприятиях Укрзалізниць. Охарактеризованы подходы к внедрению процессного управления качеством на предприятии: кросс-функциональное решение проблем; описание и управление бизнес-процессами; создание процессной организационной структуры. Обоснована необходимость применения системного подхода к координации и созданию синергии между функциональным и кросс-функциональным управлением качеством на промышленных предприятиях Укрзалізниць.*

*Ключевые слова: промышленные предприятия, организационная структура управления, управление качеством, процессное управление, бизнес-процесс.*

**ASSESSMENT AND IMPROVEMENT  
ORGANIZATIONAL SUPPORT OF QUALITY MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES  
«UKRZALIZNYTSI»**

O. Hryshko

*Analyzed the organizational structure of quality management in industrial plants Ukrzaliznytsi. Characterized approaches to the implementation of process quality management in the enterprise: a cross-functional problem solving; description and management of business processes; creation of process organization. The necessity of a systematic approach to the coordination and creation of synergies between functional and cross-functional quality management in industrial plants Ukrzaliznytsi.*

*Keywords: industrial enterprise, organizational structure management, quality management, process management, business process.*