

Ніколаєнко А. О., к. т. н., асистент,

Нерубацький В. П., аспірант, Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків

Удосконалення організаційної структури підприємства залізничного транспорту з метою впровадження системи управління якістю

У статті обґрунтовано необхідність дослідження питання розробки системи управління якістю (СУЯ) на підприємствах залізничного транспорту. Враховуючи вимоги процесного підходу, розроблено матрицю розподілу спеціальних функцій між керівниками й фахівцями депо, що дозволить зробити управління підприємством системним і прозорим.

Основою успішного розвитку будь-якого підприємства, а особливо великого вертикального інтегрованого комплексу, є висока конкурентоспроможність пропонованої продукції та послуг. Але в сьогоdnішніх умовах однієї конкурентоспроможності продукції мало, необхідна ще й гнучка система управління, яка дозволила б запропонувати максимальний асортимент послуг, що надаються, і мінімізувати витрати на виробництво і реалізацію, не допустивши при цьому відхилень від заданих параметрів якості як продукції, так і діяльності. Це можливо, якщо підприємство має в своєму розпорядженні організаційну систему, здатну дотримуватись вимог управління якістю.

В [1] автор зазначає, що якість транспортної послуги стає чи не єдиною рушійною силою подальшого розвитку національної залізничної системи. Проте на сьогоднішній день системи управління підприємствами залізничного транспорту не задовольняють вимогам управління якістю, а у ряді випадків є основною причиною, що гальмує її впровадження [2].

Тому питання необхідності пристосування, а в деяких випадках і перетворення організаційних систем управління підприємствами залізничного транспорту з метою дотримання ними вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю. Вимоги» [3] є актуальним.

Метою роботи є дослідження питання розробки системи управління якістю (СУЯ) на підприємствах залізничного транспорту, що пов'язане з удосконаленням організаційної структури управління підприємствами залізничного транспорту.

Важливе питання аналізу оргуправлінської діяльності — дослідження оргструктур управління й пов'язаних із ними питань розподілу повноважень і відповідальності керівників різних рівнів і напрямів. Управління є процесом здобуття, передачі, переробки, зберігання та використання інформації. Уся діяльність будь-якого управління пов'язана з інформацією. Із збільшенням масштабів підприємства, числа його зовнішніх зв'язків, підвищенням вимог до оперативності прийняття і виконання рішень інформаційні потоки зростають. У той же час можливості обробки інформації будь-яким підрозділом або посадовою особою обмежені. У результаті накопичуються невирішені питання, невиконані рішення, необроблені документи тощо, внаслідок чого знижується ефективність управління. Один із виходів із вказаної ситуації полягає в упрощенні матричних структур управління (рис. 1), коли на підприємстві створюється ряд цільових програм, і виконавці, що працюють у будь-якому функціональному підрозділі, знаходяться в подвійному підпорядкуванні:

адміністративному — керівникові функціонального підрозділу і функціональному — керівникові програми. При цьому керівник програми визначає, що й коли потрібно робити за даною програмою, а керівник функціонального підрозділу — хто і як буде це робити.

Однією з форм віддзеркалення функціональної моделі системи якості служить матриця розподілу спеціальних функцій між керівниками й фахівцями підприємства. Ця матриця виконується у вигляді прямокутної таблиці, у першій графі якої вказується код (шифр) функції, у другій — її повне найменування, а в подальших графах, відповідних числу підрозділів і посадових осіб підприємства, що беруть участь у реалізації даної функції, за допомогою умовних позначень вказується характер участі кожного підрозділу або посадової особи у спільній діяльності. У табл. 1 наведена матриця розподілу функцій системи якості між посадовими особами, що була розроблена для електровозного депо. До основних функцій системи якості при розробці СУЯ та вдосконаленні організаційної структури управління підприємством слід віднести: 01 — розробка політики в області якості; 02 — розробка та вдосконалення організаційної структури системи якості; 03 — правове забезпечення якості; 04 — реалізація принципів системи якості; 05 — розробка документації системи якості; 06 — реєстрація, зберігання та надання даних про якість; 07 — внутрішня перевірка системи якості; 08 — облік та оцінка витрат на якість; 09 — спеціальна підготовка та навчання кадрів; 10 — стимулювання якості; 11 — підвищення активності членів трудового колективу; 12 — організація використання статистичних методів; 13 — вив-

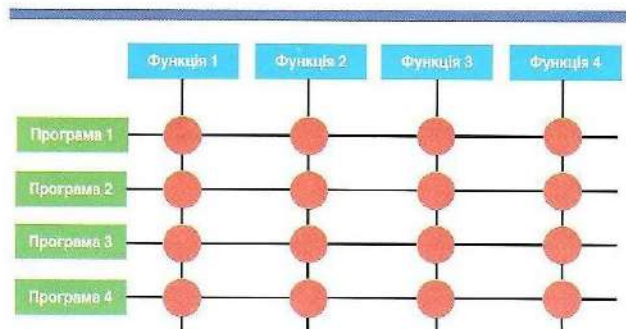


Рис. 1. Матрична структура управління: прямокутники вгорі — функціональні служби; зліва — керівництво програмами; кола — виконавці

чення ринків попиту та пропозицій; 14 — вивчення вимог до якості та ціни продукції (надання послуг); 15 — прогнозування потреб та якості; 16 — етикетування та реклама продукції (послуг); 17 — планування якості; 18 — нормування вимог до якості; 19 — розробка та постановка нової продукції (послуг) на виробництво; 20 — забезпечення безпеки продукції (послуг); 21 — матеріально-технічне постачання; 22 — технологічна підготовка виробництва; 23 — забезпечення стабільності якості виготовлення продукції (надання послуг) при виробництві; 24 — метрологічне забезпечення виробництва; 25 — виявлення відхилень від установлених вимог; 26 — усунення виявлених відхилень від установлених вимог; 27 — контроль та випробування продукції (послуг); 28 — зовнішня перевірка якості; 29 — забезпечення якості упаковки та зберігання продукції (холодний відстій електровозів); 30 — забезпечення якості транспортування продукції; 31 — забезпечення якості монтажу та наладки продукції; 32 — аналіз якості продукції при експлуатації; 33 — гарантійний ремонт продукції; 34 — сервісне обслуговування продукції; 35 — утилізація продукції після використання.

Матриця розподілу може бути використана як організаційна основа системної регламентації діяльності в області якості, що забезпечує можливість створення нових й уточнення діючих положень про підрозділи та посадові інструкції.

Роботи зі створення та функціонування системи якості очолює керівник підприємства. Його основними обов'язками при цьому слід вважати:

- встановлення відповідальності, повноважень і взаємодії персоналу з питань якості;
- затвердження організаційної структури системи якості;
- виділення ресурсів, необхідних для ефективного функціонування системи якості;
- вибір найбільш ефективних шляхів вдосконалення системи якості.

Матричні структури дозволяють розподілити інформаційні потоки між керівниками функціональних підрозділів і керівниками програм. Завдяки введеній горизонтальній координаті робіт зменшується навантаження на вищий рівень керівництва. У результаті підвищуються якість і гнучкість управління. Проте впровадження таких структур пов'язане зі значними організаційно-правовими труднощами, зокрема із вирішенням питань про перерозподіл повноважень і відповідальності між керівниками функціональних підрозділів і програм. Можуть зрости витрати на управління, тому до впровадження матричних структур слід підходити з обережністю, а при ухваленні рішення про впровадження такої структури ретельно розробити її нормативно-правове забезпечення.

Таким чином, технологія пристосування (перетворення) організаційної системи підприємства відповідно до процесного підходу на матричному принципі з урахуванням взаємодіючих процесів, специфіки підприємства, вимог стандартів серії ДСТУ ISO 9000 дозволяє створити успішно функціонуючу систему управління якістю продукції та послуг і робить управління підприємством системним і прозорим.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ткаченко О. П. Упровадження систем управління якістю в галузі залізничного транспорту // Залізничний транспорт України. — 2004. — № 5. — С. 17–19.
2. Ткаченко О. П., Москалец В. Я., Янеулов Н. П., Пацорский Р. Ю. Некоторые вопросы технологии разработки системы управления качеством на железнодорожном транспорте Украины // Локомотив-інформ. — 2007. — № 1. — С. 8–11.
3. ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держспоживстандарт, 2009.

Таблиця 1. Матриця розподілу спеціальних функцій між керівниками і фахівцями депо

Функції системи якості	Посади на підприємстві														
	начальник депо	заступник нач. з якості	заст. нач. з маркетингу	головний інженер	заст. нач. з ремонту	заст. нач. з економіки	головний механік	головний технолог	старший нормувальник	нач. технічного відділу	нач. фінансового відділу	заст. нач. з експлуатації	черговий по депо	нач. відділу кадрів	юрист-консультант
01	•	•	□	□	◇	□	◇	◇	◇	◇	◇	□		◇	
02	•	•		□									□	◇	◇
03	•	□	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	•
04	•	•	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇		◇	□
05	□	•	◇	◇			◇	◇	◇	◇		•	◇	◇	
06		•		◇	◇		◇	◇		◇		•	◇		
07	□	•	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	•	◇		□
08		•	◇	◇	◇	•	◇	◇	◇	◇	◇	□	◇		
09	•	•		◇	◇									□	□
10		•			◇	◇			•			□	□		
11	□	•			•										
12		•		□	◇							•			
13		•	•	□	◇		◇	◇							
14		•	•	□	◇	◇	◇		◇		□				
15		•	•	□	◇	◇	◇	◇			◇		◇		
16		•	•	□	◇										
17		•	□	•		◇					◇				
18		□	□	•		◇	•	◇							
19		□	□	•		◇	•	◇							
20		□	□	•	◇		•								□
21		□	□		•					•					
22		□		□	•			•							
23		•	□	•	◇					◇		◇			
24		•	□	◇	◇							•			
25		•	□	◇	◇							•			
26		•	□	◇	◇							•			
27		•	□	◇	◇							•			
28		•	□	◇	◇							•			
29		•	•	◇											
30		•	•	◇											
31		•	•	◇											
32		•	□	◇							◇	•			
33		•	□	◇	•										□
34		•	□	◇	•						◇				□
35		•	□		•										□

Умовні позначення:

- — керує роботами і приймає рішення з функції, несе відповідальність за кінцеві результати робіт з функції;
- — організує виконання робіт із функції, узагальнює результати робіт, несе відповідальність за своєчасність і якість підготовки проекту рішення;
- — консультує щодо підготовки й ухвалення рішення, несе відповідальність за якість консультування;
- ◇ — отримує інформацію про прийняте рішення з функції, несе відповідальність за своєчасність і якість реалізації рішення.