

- розвивати широту мислення та підприємницькі якості у керівників всіх ланок управління підприємством тощо.

Але використання зазначеної системи управління призводить і до недоліків у діяльності підприємств, а саме:

- зросте кількість рівнів управління та утворяться проміжні рівні управління;
- можлива невідповідність цілей діяльності головної компанії та дивізійних підрозділів;
- невисока координація діяльності структурних підрозділів;
- неефективне використання ресурсів тощо.

Висновки. Ефективне функціонування будь-якої організаційної структури залежить від умов, в яких вони можуть бути використані.

Найбільш розвинутими дивізійними структурами являються організаційні структури на базі стратегічних господарських центрів, діяльність яких спрямована на ефективне функціонування з урахуванням глобалізаційних процесів в сучасній економічній системі. Адже, застосування дивізійних структур доцільне переважно для компаній із значною кількістю самостійних відділень розміщених на значній території, котрі займаються однією або різномірною діяльністю, та знаходяться на певній відстані від центрального керівництва, що дозволяє структурним підрозділам бути більш гнучкими, адаптивними прийнятті управлінських рішень, краще підлаштовуватися під динамічні зміни зовнішнього середовища та вимоги виробництва та ін.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента Т-1 / И.А. Бланк. – К. : Изд-во "Ника-Центр", 1999. – Вып. 3. – 592 с.
2. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов. – 2-е изд., [перераб. И доп.] / Д.Д. Вачугов,

Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др. – М. : Изд-во "Высш. шк.", 2005. – 376 с.

3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие/ В.Р. Веснин. – М.: «Гном-пресс», 2009. – С. 178.

4. Управление предприятием: организационно-экономический аспект : монография / за ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. экон. наук, доц. М.В. Николаичука. – Хмельницький: Вид-во ХНУ, 2010. – 389 с.

5. Горденко Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009.—№ 3. — С. 85 — 90. 3.

6. Филиппов А.В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия/ А.В. Филиппов // Вісник Донецького університету.– Серія В: Економіка і право.– 2000.– №2. – С. 72–76.

7. Шишкін В.О. Управление диверсифікацією підприємств / В.О. Шишкін// Держава та регіони; серія: економіка та підприємництво.– 2006.– №4. – С. 399–401.

8. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія /Г.В. Назарова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 420 с.

9. Управление предприятием в условиях развития рынка : науч. вид. / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, О.М. Красносова, О.Ю. Проскура, М.М. Сакун. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 168 с.

10. Рябых Д. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс] / Д. Рябых. – 2008.– Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_org_chart.shtml

11. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования) / Л.И. Евенко. – М. : Изд-во "Наука", 1983. – 350 с.

*Рецензент д.е.н., професор ХІФ УкрДАЗТ Компанієць В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 658.2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Кірдіна О. Г., д.е.н., професор,
Федорко І. П., здобувач (УкрДАЗТ)*

Визначено роль стратегії якості в системі стратегічного управління підприємством. Приділено увагу основним напрямкам діяльності підприємств залізничного транспорту зі стратегічного управління якістю продукції, яка ними споживається, та завданням, які для цього вирішуються. Встановлено першочергове значення корпоративної культури підприємств, система цінностей і правила комунікацій якої сприятимуть виконанню встановлених вимог до системи менеджменту якості.

Ключові слова: якість, система, корпоративна культура, резерв, управління, стратегія.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Кирдина Е. Г., д.э.н., профессор
Федорко И. П. (УкрГАЗТ)*

Определена роль стратегии качества в системе стратегического управления предприятием. Уделено внимание основным направлениям деятельности предприятий железнодорожного транспорта по стратегическому управлению качеством потребляемой продукции и задачам, которые для этого решаются. Установлено первостепенное значение корпоративной культуры предприятий, система ценностей и правила коммуникаций которой способствуют выполнению установленных требований к системе менеджмента качества.

Ключевые слова: качество, система, корпоративная культура, резерв, управление, стратегия.

BUSINESS QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES

*Kirdina E. G., Doctor of Economic Sciences, Professor
Fedorko I. P., Researcher (UkrSART)*

The work deals with quality strategy in the system of strategic business management, basic areas in strategic quality management of production at railway enterprises, and solutions in this field. Such areas are: formation of strategic quality management system of production, introduction of the system based on wide implementation of world's quality standards at railway enterprises which makes it possible to increasingly improve production quality, improvement of technique reliability in transportation, and reduction in production cost at all stages of a vital cycle. It has been established that corporate business culture is of primary importance, the priorities and communication rules of which encourage fulfillment of specified requirements for the quality management system. Some of the results of strategic quality management at railway enterprises are faster technical progress and technological advance in Ukraine's railway transport, innovative and high-quality production for railway transport which meets appropriate international and national standards, higher operational reliability, and minimal engineering and economic risks on railway transport.

Keywords: quality, system, corporate culture, potential, management, strategy.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Зараз існує необхідність переходу до нової якості всіх складових життя суспільства. Населення країни бажає отримувати якісні державні та соціальні послуги, якісні продукти харчування і якісний одяг, якісну систему освіти і систему охорони здоров'я, якісне середовище проживання відповідно до світових екологічних стандартів. Тому саме якість повинна стати головною цінністю, головною ідеологією нового циклу розвитку України.

У сучасних умовах категорія якості виступає найважливішим складовим поняття конкурентоспроможності. При цьому сама категорія якості застосовується стосовно різних об'єктів: продукція, послуги, процеси тощо. Відносно до діяльності підприємства якість може розглядатися як об'єкт стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Аналіз останніх досліджень та виділення невирішених частин загальної проблеми. Питанням управління якістю на підприємствах, формування систем менеджменту якості, моделям та методам оцінювання якості менеджменту та іншим проблемам присвячені роботи таких вітчизняних і закордонних науковців як Воронцова Т.С., Должанський А.М., Дрьоміна М.А., Єрмошенко М.М., Копнов В.А., Криворучко О.М., Левицький Д. В., Леонова, Т. І., Овсянко Д.В., Шинкаренко В.Г. та ін. [1-11] Наукове

надбання, яке отримано даними вченими, значення якого достатньо вагоме для науки та практики управління якістю, все ж таки, потребує доповнення за рахунок уточнення теоретичних аспектів управління якістю в системі стратегічного управління підприємством.

Метою статті є уточнення змісту стратегічного управління якістю та встановлення напрямів, завдань та заходів стратегічного управління якістю продукції, яка споживається підприємствами залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління якістю в системі стратегічного управління підприємством можна розглядати з двох позицій: по-перше, яке місце займає стратегія якості в системі стратегій підприємства, по-друге, як концепція загального управління якістю впливає на процес стратегічного управління підприємством.

Під стратегією якості розуміють сукупність правил і прийомів досягнення цілей у сфері якості [10], зазначаючи, що стратегія якості - це завжди не тільки конкретні зміни, які повинні бути підготовлені та здійснені, але й процес модифікації загальної культури організації. Стратегія якості в компанії повинна базуватися на безперервній та послідовній відповідальності вищих менеджерів за всі аспекти діяльності, які впливають на якість. Це найважливіша умова результативності та ефективності зусиль і витрат, які фірма здійснює для того, щоб вибудувати

сучасну систему якості. Крім відповідальності вищого менеджменту стратегія якості зазвичай включає наступні ключові елементи: концентрацію на споживачів, обґрунтованість прийнятих рішень, концентрацію на процесах, безперервність поліпшень, залучення всіх у діяльність щодо забезпечення якості [9].

Роль стратегії якості в системі стратегічного управління підприємством зумовлюється життєвим циклом підприємства. Як відомо, до основних етапів життєвого циклу підприємства в умовах ринку можна віднести: становлення, зростання, зрілість, стагнацію і занепад. Кожен з цих етапів має передбачати певний рівень розвитку стратегічного управління якістю. Як правило, на етапі зростання і зрілості підприємства стратегія якості стає пріоритетною і може розглядатися як базова стратегія розвитку підприємства. У свою чергу, на етапі стагнації і занепаду діяльності підприємства - стратегія якості, як правило, може розглядатися як функціональна стратегія. Що ж стосується етапу становлення підприємства, то статус стратегії якості головним чином залежить від місії і базових цінностей підприємства, а також від його фінансових можливостей.

У свою чергу роль стратегічного планування в концепції TQM можна розглядати з двох сторін: по-перше, як якість відбивається в стратегії організації і, по-друге, як концепції і прийоми TQM можуть поліпшити сам процес стратегічного планування. Тобто TQM саме може розглядатися як стратегія, особливо якщо враховувати важливість якості для задоволення запитів споживачів. Тим часом розуміння значущості якості в розвитку компанії приходить по мірі її розвитку в умовах активізації конкуренції. Фактично для більшості компаній інтеграція TQM в систему стратегічного управління - це результат природної еволюції. З одного боку, для компаній, які успішно функціонують на ринку, якість стає природною конкурентною перевагою. Стратегічне планування фокусується, насамперед, на питаннях маркетингу і фінансів. В процесі посилення конкуренції та підвищення споживчих переваг якість виходить на перший план, і стратегія якості розглядається як базова стратегія.

З іншого боку, для нових підприємств питання якості, як правило, не розглядаються як першочергове. Перевага віддається нарощуванню потужностей, оперативному управлінню, зниженню витрат. Однак в процесі завоювання ринку з'являється прагнення до формування додаткових конкурентних переваг на основі формування та реалізації стратегії якості.

З поняттям стратегії якості тісно пов'язано визначення політики у сфері якості. Під політикою у сфері якості розуміються основні напрямки та цілі організації в галузі якості, офіційно сформульовані і документально оформлені вищим керівництвом у

вигляді системи якості. Система якості - це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю.

Найважливішим елементом системи якості є життєвий цикл продукції, або «петля якості». «Петля якості» - концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість на різних стадіях: від визначення потреб до оцінки їх задоволення.

Система якості розробляється з урахуванням конкретної діяльності підприємства, але в будь-якому випадку вона повинна охоплювати всі стадії «петлі якості», або життєвого циклу продукції: маркетинг, пошук і вивчення ринку, проектування і (або) розробка технічних вимог, розробка продукції, матеріально-технічне постачання, підготовка та розробка виробничих процесів, виробництво, контроль, проведення випробувань і обстежень, упаковка і зберігання, реалізація і розподіл продукції, монтаж і експлуатація; технічна допомога і обслуговування, утилізація після використання виробу. За характером впливу на етапи «петлі якості» в системі якості можуть бути виділені три напрямки: забезпечення, управління та поліпшення якості.

Таким чином, стратегічне управління в сфері якості повинно включати в себе стратегію якості та політику якості.

На стратегічне управління якістю на підприємстві безпосередньо впливають місія, стратегія розвитку підприємства, законодавче та нормативно-правове регулювання культури якості організації, а також оперативне управління якістю. Останнє має важливе значення з точки зору прийняття заходів коригуючого характеру, спрямованих на постійне поліпшення діяльності підприємства в галузі якості, контролю за виконанням політики та цілей у сфері якості. Так, наприклад, основними напрямками діяльності підприємств залізничного транспорту зі стратегічного управління якістю продукції, яка ними споживається, є:

- 1) формування системи стратегічного управління якістю продукції;
- 2) впровадження на підприємствах-виробниках продукції системи постійного поліпшення якості продукції на основі широкого використання сучасних міжнародних стандартів у сфері якості та інструментів якості;
- 3) підвищення надійності технічних засобів у процесі перевезень і зниження вартості продукції на всіх етапах життєвого циклу.

Реалізація основних напрямів діяльності підприємства залізничного транспорту зі стратегічного управління якістю продукції, яка ним споживається, здійснюється за рахунок вирішення наступних завдань:

1) формування ефективних коопераційних зв'язків зі створення продукції для підприємства залізничного транспорту і зниження виробничих витрат;

2) створення бази сучасних вимог до якості продукції, в тому числі на основі передових досягнень у світовій практиці;

3) формування та оновлення бази даних виробників продукції та її складових частин;

4) моніторинг продукції в експлуатації і реалізації виробниками продукції коригувальних та попереджувальних дій за встановленими невідповідностями вимогам стандартів у сфері якості;

5) укладення угод з виробниками продукції про терміни підготовки до впровадження на підприємствах міжнародного стандарту залізничної промисловості IRIS і інструментів якості FMEA (аналіз видів і наслідків відмов), RAMS (показники безвідмовності, готовності, ремонтпридатності і безпеки продукції) та ін;

6) перехід на формування вартості продукції з урахуванням вартості життєвого циклу і показників ефективності в експлуатації;

7) оптимізація системи поставок і розвиток конкуренції серед виробників комплектуючих виробів;

8) поетапний перехід від системи інспекційного та приймального контролю до управління якістю продукції на основі регулярного і планового технічного аудиту другої сторони і як наслідок підвищення результативності системи менеджменту якості виробників продукції;

9) впровадження гнучкої системи мотивації виробників до поліпшення якості своєї продукції.

Основним правилом якості роботи підприємства має бути постійне задоволення всіх вимог зацікавлених сторін за рахунок вдосконалення своєї діяльності. Процесу впровадження системи менеджменту якості повинен передувати (або здійснюватися паралельно) процес формування корпоративної культури, система цінностей і правила комунікацій якої сприятимуть виконанню встановлених вимог до системи менеджменту якості. В основі корпоративної культури організації повинні бути закладені клієнтоорієнтовані цінності і система комунікацій, підтримуюча ці цінності. Керованість персоналу за якістю заснована на його бажанні і здатності відповідати необхідним новим соціальним ролям у системі комунікацій, що базується на клієнтоорієнтованих цінностях [1]. Формування корпоративної культури якості компанії може бути здійснено на основі реалізації принципів і філософії TQM. Оперативне ж управління якістю на підприємстві може бути організовано на базі системи управління якістю підприємства, побудованої з використанням різних моделей, методів і засобів (технологій та інструментів) управління якістю, які

повинні вибиратися виходячи з галузевих особливостей підприємства і його стратегії якості.

Організація виявлення і мобілізації стратегічних резервів якості на підприємстві являє собою найважливішу задачу управління, без вирішення якої в умовах гострої конкурентної боротьби неможливими є стабільний і ефективний розвиток підприємства. Всю сукупність резервів виробництва, ефективного його розвитку можна поділити на :1) резерви поліпшення якості продукції, тобто кінцевого результату виробничо - господарської діяльності підприємства; 2) резерви розвитку самого виробництва його чинників, в результаті чого представляється можливим отримувати продукцію з потрібними споживчими властивостями, з потрібним рівнем якості.

Під резервом якості діяльності розуміється невикористовувані можливості підприємства, що дозволяють підвищити ефективність його функціонування. Під резервами підвищення якості продукції розуміються невикористані (або недостатньо використані) в даний період часу можливості поліпшення тих чи інших споживчих властивостей продукції або всієї їх сукупності у відповідності з постійно зростаючими потребами конкретного ринку. У виробничій практиці потрібно використовувати не взагалі резерви (як нереалізовані в даний період часу можливості), а тільки ті, які: 1) покращують якісні параметри продукції, важливі й потрібні споживачеві; 2) дозволяють досягати цього найкращим чином, тобто при ефективному, в даних конкретних умовах, використанні резервів.

Частина резервів забезпечення якості продукції з'являється за рахунок усунення недоліків у виробничо-господарській діяльності підприємства, інша частина резервів забезпечення і поліпшення якості продукції обумовлена безперервним науково-технічним прогресом.

Висновки. На сучасному етапі розвитку економіки України, важливою умовою успішного функціонування підприємства є випуск високоякісної продукції, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності на вітчизняних та зарубіжних ринках збуту. Дієвий інструмент, який забезпечує випуск якісних виробів – система управління якістю продукції. Стратегічне управління якістю продукції, що споживається підприємствами залізничного транспорту, дозволить отримати такі результати:

1) прискорення технічного прогресу та забезпечення технологічного підйому залізничного транспорту в Україні;

2) задоволення потреби залізничного транспорту в інноваційній та якісній продукції, яка відповідає вимогам міжнародних, національних стандартів;

3) підвищення експлуатаційної надійності продукції;

4) зниження технічних та економічних ризиків залізничного транспорту.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дремина М.А. Корпоративная культура российских организаций в области качества / Дремина М.А., Т.Е. Воронцова // Технологии качества жизни. - 2006, т. 6. - № 1 – С. 23-32.

2. Должанський А.М. Системи управління якістю / А.М. Должанський, Н.М. Очеретна, І.М. Ломов. – Дніпропетровськ: Видавництво «Свідлер А.Л.», 2009. – 390 с.

3. Єрмошенко М.М. Система управління якістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / М.М. Єрмошенко, Д.Г. Гольцев. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2011_1/files/EC111_18.pdf.

4. Копнов В.А. Стратегический менеджмент качества. Методические указания по эффективному построению систем менеджмента качества / В.А. Копнов // Технологии качества жизни. — 2003. — № 3-4. — С. 69-89.

5. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О.М. Криворучко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2006. – 404 с.

6. Кривошочков В.І. Управління якістю: навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів В.І. Кривошочков / Національний гірничий університет. – 2-ге видання/ В.І. Кривошочков – Д.: Наука і освіта, 2008. – 309 с.

7. Левицкий Д. В. Формирование стратегии качества в организации / Д.В. Левицкий, Т.И. Леонова // Проблемы современной экономики.- 2012. – № 1 (41). – С. 430 – 432.

8. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством/ А.И. Момот. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 384 с.

9. Овсянко Д. В. Стратегия качества и особенности ее реализации в российских компаниях/ Д.В. Овсянко // Вестник СПбГУ. - 2002. - Вып. 2. - С. 49-62.

10. Соловьев И. В. Формирование и реализация стратегии качества промышленного предприятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05. - Экономика и управление народным хозяйством (по специализации - экономика и управление качеством / И.В. Соловьев. – Санкт-Петербург, 2005. – 18 с.

11. Шинкаренко В.Г. Гармонизация системы управления предприятием на основе менеджмента качества / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко // Економіка транспортного комплексу: Збірник наукових праць. – Харків: Видавництво ХНАДУ. – 2010. – Вип. 15. – С. 7–21.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.

УДК 338.585

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕПРОДУКТИВНИМИ ВИТРАТАМИ В ПОЗАШТАТНИХ СИТУАЦІЯХ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Колмакова О. М., к.е.н., доцент,
Білоножко М. М., аспірантка (ХНУБА)*

В даній статті проводиться аналіз існуючого рівня автоматизації в управлінні витратами в позаштатних ситуаціях. Розроблено моделі систем управління підприємством, яка включає: виділення центрів відповідальності на основі сполучення організаційної структури та системної моделі управлінської діяльності; формалізований опис механізмів центрів витрат на основі сполучення системної моделі господарської діяльності за рівнями виконуваних робіт; формалізація взаємозв'язку продуктивних і непродуктивних витрат.

Ключові слова: витрати, позаштатні ситуації, системи управління витратами.

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕПРОДУКТИВНЫМИ РАСХОДАМИ В ПОЗАШТАТНЫХ СИТУАЦИЯХ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Колмакова Е. Н., к.э.н., доцент,
Билоножко М. М., аспирантка (ХНУСА)*

В данной статье проводится анализ существующего уровня автоматизации в управлении затратами во внештатных ситуациях. Разработано модели систем управления предприятием, которая включает: выделение