

Василенко Т.Є., к.е.н.

АДІ ДВНЗ «ДонНТУ», м. Горлівка

## ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Встановлено цілі управління якістю послуг пасажирських автотранспортних підприємств за видами діяльності та часовими ознаками у залежності від рівнів управління.*

### *Постановка проблеми*

Ринкові відносини все більшою мірою отримують розвиток у всіх галузях економіки України. Пасажирський автомобільний транспорт, що є повноправним суб'єктом ринку, повинен адекватно вписуватися в ринкову ситуацію. У зв'язку з цим перед пасажирськими автотранспортними підприємствами (ПАТП) стоїть завдання задоволення потреб споживачів шляхом надання послуг високої якості. Необхідний їх рівень забезпечується управлінням якістю, що реалізується шляхом створення відповідних систем. В даний час домінуючими і найбільш масштабними є системи управління якістю, що базуються на міжнародних стандартах ISO серії 9000. Вони розроблені технічним комітетом ISO/ТК 176 «Управління якістю і забезпечення якості» і підкомітетом SC2 «Системи якості» в результаті узагальнення накопиченого досвіду різних країн по впровадженню та функціонуванню систем якості і містять загальні рекомендації з управління якістю та вимоги до забезпечення якості та побудови елементів систем якості. Розроблення та впровадження систем якості передбачає декілька етапів, одним із яких є встановлення цілей організації у сфері якості [1]. Їх досягнення позитивно впливає на якість продукції (послуг), результативність роботи та фінансові показники і, тим самим, на задоволеність та впевненість зацікавлених сторін. У зв'язку з цим, встановлення цілей управління якістю послуг є актуальним завданням для пасажирських автотранспортних підприємств.

### *Аналіз останніх досліджень та публікацій*

Проведені дослідження показали, що в даний час стандарти ISO серії 9000, а також адекватні їм стандарти України (ДСТУ ISO 9000-2001) одержали широке визнання та поширення. На 31.12.2006 року зареєстровано 897866 сертифікованих систем якості в 170 країнах [2]. Загальне число сертифікатів відповідності стандарту ISO 9001:2000 у 2006 р. зросло у світі в порівнянні з 2005 р. на 16% (абсолютне значення приросту – 10 тис. сертифікатів). Україна займає 2 місце серед країн СНГ по кількості сертифікованих систем менеджменту якості (1873). Серед регіонів України найбільша кількість сертифікованих систем нараховується в Київському (54), Дніпропетровському (38), Харківському (34) та Донецькому (31) [3]. У розрізі галузей України системи менеджменту якості отримали найбільше розповсюдження у харчовій промисловості (20,2%), сфері послуг (14,3%) та машинобудуванні (14%).

Згідно ДСТУ ISO 9000-2001 цілі у сфері якості встановлює вище керівництво як головний напрям для організації [1]. Разом вони визначають бажані результати і допомагають організації використовувати свої ресурси для досягнення цих результатів.

У ході аналізу роботи пасажирських автотранспортних підприємств було виявлено, що на жодному з них не впроваджена і не розробляється система управління якістю послуг. Проте у 70-х роках минулого сторіччя велися роботи із впровадження комплексної системи управління якістю пасажирських перевезень, метою якої було планомірне забезпечення використання науково-технічних, виробничих і соціальних можливостей постійно високих темпів підвищення якості [4]. Але вищевказані цілі не відображають сучасних умов функціо-

нування ПАТП і вимагають подальшого доопрацювання на принципово нових ринкових основах – відповідно до МС ISO 9000 версії 2000, орієнтації на споживача (пасажирів та інші зацікавлені сторони) та задоволення вимог до транспортної послуги.

### *Мета статті*

Встановлення цілей управління якістю послуг пасажирських автотранспортних підприємств відповідно до вимог МС ISO 9000 версії 2000 за видами діяльності та рівнями управління.

### *Основний розділ*

Досягнення цілей у сфері якості позитивно впливає на якість послуг, результативність роботи і фінансові показники і, тим самим, на задоволеність споживачів.

Цілі можна класифікувати за: часовими періодами; змістом; рівнями управління; ступенем конкретності завдання кінцевих результатів; твердістю фіксації результату мети; можливістю визначення в кількісній формі бажаних результатів мети [5, 6].

За часовими періодами виділяють довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі, причому, короткострокові цілі повинні бути відповідними до середньострокових і деталізувати їх, а середньострокові – бути відповідними довгостроковим і деталізувати їх.

За змістом цілі можуть бути економічними, соціальними, політичними, ідеологічними, науково-технічними і т.п. Однак такий розподіл є умовним, тому що він підкреслює зв'язок переваг з визначеними підсистемами суспільства, а не конкретизує мету.

За рівнями управління цілі розрізняють від загальнодержавних, галузевих, територіальних до цілей підприємств, підрозділів і окремих працівників. Цілі нижчого рівня виступають як засоби досягнення цілей наступного, більш високого рівня.

За ступенем конкретності завдання кінцевих результатів, цілі класифікуються на функціональні та предметні. Функціональні фіксують найбільш важливі властивості стану системи. Предметні формулювання цілей конкретизують функціональні. Вони відбивають необхідність вибору або створення найбільш ефективного з потенційно можливих засобів досягнення функціональних цілей.

За твердістю фіксації результату цілі поділяються на крапкові й інтервальні. Завдання крапкових цілей припускає однозначність досягнення результату. Інтервальними можуть бути як предметні, так і функціональні (оцінка успіху або невдачі оцінюється у відсотках або частках одиниці).

За можливістю визначення в кількісній формі бажаних результатів цілі можуть бути підрозділені на вимірні і невимірні.

Цілям властиві такі особливості, як співвідпорядкованість і розгорненість.

Співвідпорядкованість виражається в тому, що якщо для верхнього рівня цілі носять загальний, іноді якісний характер, то в міру зниження рівня вони конкретизуються до рівня стандартних задач.

Розгорнення виражається в тому, що загальна мета із змісту, за часом або за рівнем конкретизується декількома більш локальними і приватними цілями.

Співвідпорядкованість і розгорненість цілей може бути представлена у вигляді «дерева цілей» - топологічного дерева – плоскої фігури, що складається з вершин і ребер [5, 7]. Вершини геометрично зображують детальну топологічну структуру, таку, що виконання цілей нижнього рівня забезпечує досягнення цілей вищого. Формування «дерева цілей» є надзвичайно важливим елементом творчості управління, у значній мірі залежної від того, як конкретний менеджер розуміє задачі, що стоять перед ним, як він бачить їхній взаємозв'язок. Можна вказати лише деякі методологічні тези, методологічні прийоми, що допомагають у цій творчій роботі [6]:

- кожна мета управління якістю повинна мати конкретне словесне формулювання в термінах подій, а не в термінах робіт (наприклад, «забезпечити, досягти, підвищити...»);
- склад цілей повинен бути комплексним (відбивати всі аспекти якості), виражати їх визначеність у часі і бути реальним, тобто цілі повинні бути обґрунтовані з позицій наявних можливостей і ресурсів;

- кожна мета повинна мати визначений пріоритет, значущість щодо інших цілей;
- цілі управління якістю диференціюються як за класами (по горизонталі), так і за рівнями (по вертикалі) таким чином, що кожна мета верхнього рівня представляється у вигляді підцілей наступного рівня. Для ПАТП число рівнів ієрархії не повинне бути більше чотирьох, не враховуючи нульового рівня головної мети, а кожна мета розбивається на 2-7 підцілей (при таких допущеннях однорівневе «дерево цілей» має 3 - 8 цілей, двохрівневе – 7 - 57, трирівневе – 15 – 400 і чотирирівневе – 31 – 2800 цілей).

Методичним прийомом, що забезпечує повноту редукції, є «безперервність», послідовність розкладання цілей. Варто прагнути до того, щоб між поняттями цілі і підцілі не можна було включити проміжні поняття.

Послідовність декомпозиції цілей управління якістю послуг ПАТП автором представлена у вигляді деревоподібної структури («дерева цілей»), яка включає два напрямки класифікації цілей з ознаки видів діяльності і часових ознак у залежності від рівнів управління (вищого, середнього та нижчого).

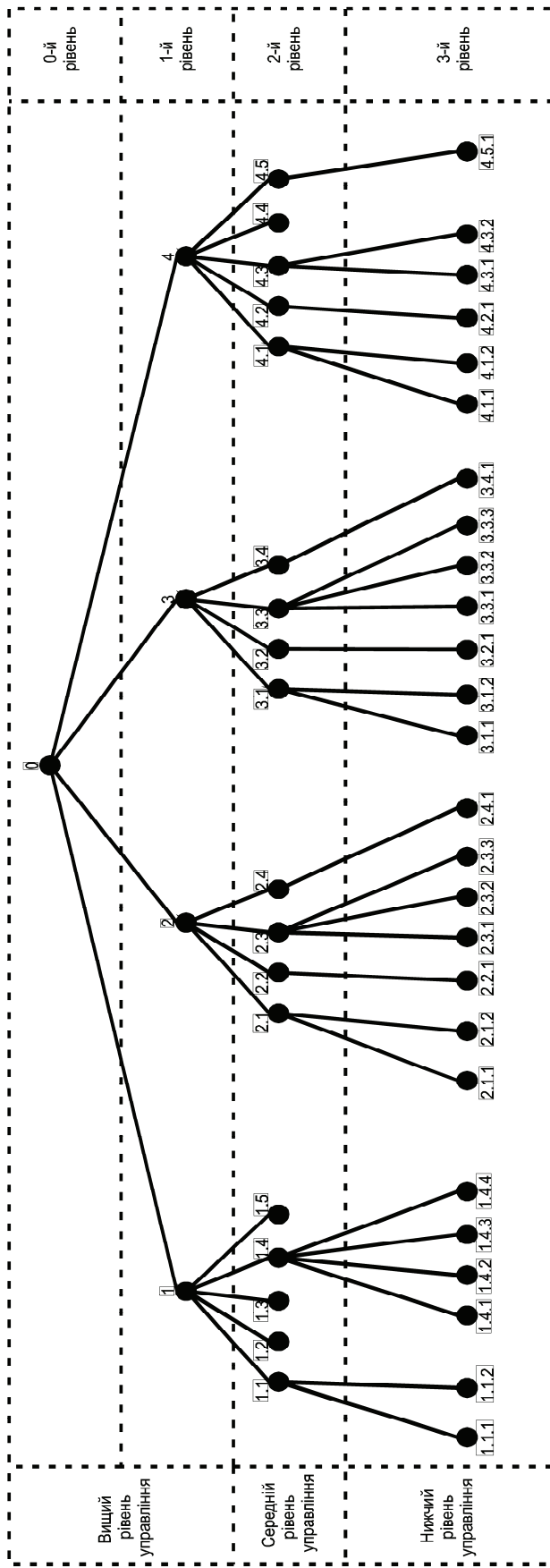
Відповідно до специфіки роботи пасажирських автотранспортних підприємств установлені наступні види діяльності [8]:

- у керувальній підсистемі — управління якістю;
- у підсистемі, якою управляють — перевізний процес, управлінська діяльність і допоміжна діяльність.

Вищому та середньому рівню відповідає діяльність по управлінню якістю, нижчому - реалізація транспортного процесу.

Побудована в такий спосіб структура цілей управління якістю володіє істотною полієрархічністю, причому важливість (пріоритет) окремих цілей обумовлена специфікою конкретного ПАТП і динамікою його розвитку (рис. 1).

У свою чергу, оцінка якості транспортної послуги (1.4.2), перевізного процесу (2.3.1) і управлінської діяльності (3.3.1) на рівні окремих виконавців припускає, відповідно, нормування вимог до якості транспортної послуги, організацію технологічної підготовки ПАТП до виконання перевезень, оперативні коригувальні і попереджуючі дії, нормування вимог до якості перевізної й управлінської діяльності. Аналіз даних про якість транспортних послуг, задоволеність споживачів (1.4.1) і якісне виконання допоміжних процесів (4.3.2) на оперативному рівні припускає, відповідно, аналіз ринку транспортних послуг і організацію технічної підготовки транспортних засобів, матеріально-технічного постачання і допоміжної діяльності. На підставі обліку фактичних значень показників якості транспортної послуги (ЯТП) і процесів її надання (1.4.3, 2.4.1, 3.4.1, 4.5.1) формується оперативна інформація про ЯТП і процеси її надання. Контроль ЯТП і процесів її надання (1.4.4, 2.3.3, 3.3.3, 4.3.2) є основою оперативного контролю ЯТП і процесів. Організація і планування робіт відповідальним за якісне виконання процесів (1.1.1, 2.1.1, 3.1.1, 4.1.1) забезпечується оперативним плануванням робіт з виконання вищезгаданих процесів.



0 й рівень. Забезпечення необхідного рівня якості послуг ПАТП. Розробка цілей в області якості.

1 й рівень. Забезпечення якості управління. 2. Забезпечення якості основної діяльності (перевізного процесу). 3. Забезпечення якості управлінської діяльності. 4. Забезпечення якості допоміжної діяльності.

2 й рівень. 1.1. Стратегічне прогнозування і планування ЯТП і постійного її поліпшення. 1.2. Розробка і удосконалення системи якості. 1.3. Організація системи мотивації підвищення ЯТП. 1.4. Організація контролю й оцінки ЯТП. 1.5. Контроль виконання політики, цілей і задач в області якості. 2.1. Стратегічне прогнозування і планування транспортного процесу і постійного його поліпшення. 2.2. Організація системи мотивації підвищення якості транспортного процесу. 2.3. Організація контролю й оцінки перевізного процесу. 2.4. Накопичення і систематизація інформації про якість виконання перевізного процесу. 3.1. Стратегічне прогнозування і планування процесів управлінської діяльності, їх постійного поліпшення. 3.2. Організація системи мотивації підвищення якості управлінської діяльності. 3.3. Організація контролю й оцінки управлінської діяльності. 3.4. Накопичення і систематизація інформації про якість управлінської діяльності. 4.1. Стратегічне прогнозування і планування процесів допоміжної діяльності, їх постійного поліпшення. 4.2. Організація системи мотивації підвищення якості допоміжної діяльності. 4.3. Організація контролю й оцінки допоміжної діяльності. 4.4. Організація робіт з управління якістю МТП ПАТП. 4.5. Накопичення і систематизація інформації про якість допоміжної діяльності.

3 й рівень. 1.1.1. Планування робіт начальникам процесів по підвищенню ЯТП. 1.1.2. Координація виконання процесів. 1.4.1. Аналіз даних про ЯТП і задоволеність споживачів. 1.4.2. Оцінка якості транспортної послуги. 1.4.3. Облік фактичних значень показників ЯТП і процесів її надання. 1.4.4. Контроль ЯТП. 2.1.1. Планування робіт відповідальним за якість виконання перевізного процесу. 2.1.2. Організація виконання перевізного процесу. 2.2.1. Мотивація якісного виконання перевізного процесу. 2.3.1. Оцінка якості перевізного процесу. 2.3.2. Аналіз даних виконання перевізного процесу. 2.3.3. Контроль виконання перевізного процесу. 2.4.1. Облік виконання фактичних значень до якості перевізного процесу. 3.1.1. Планування робіт відповідальним за якість виконання управлінської діяльності. 3.1.2. Організація виконання процесів управлінської діяльності. 3.3.1. Контроль виконання процесів управлінської діяльності. 3.3.2. Оцінка якості управлінської діяльності. 3.3.3. Аналіз даних про якість управлінської діяльності. 3.4.1. Облік фактичних значень показників роботи служб ПАТП. 4.1.1. Планування робіт відповідальним за якість виконання допоміжних процесів. 4.1.2. Організація виконання допоміжних процесів. 4.2.1. Мотивація якісного виконання допоміжних процесів. 4.3.1. Контроль виконання допоміжних процесів. 4.3.2. Аналіз даних про якість допоміжних процесів. 4.5.1. Облік фактичних значень показників допоміжних процесів.

Рис.1. Дерево цілей управління якістю послуг ПАТП

### **Висновки**

Встановлено цілі управління якістю послуг пасажирських автотранспортних підприємств, які представлені у вигляді деревоподібної структури, що включає два напрямки їх класифікації за ознакою видів діяльності (управління якістю, основної (перевізної), управлінської і допоміжної діяльності) і за часовими ознаками в залежності від рівня управління (вищий, середній, нижчий).

### **Список літератури**

1. ДСТУ ISO 9000-2001. Системы управления качеством. Основные положения и словарь. — К.: Держстандарт України, 2001. — 33 с.
2. Восхождение к вершинам качества продолжается // Стандарты и качество. — 2008. — №2. — С. 82-87.
3. Мониторинг в области менеджмента качества в Украине за 2006 г. // Стандарты и качество. — 2007. — №7. — С. 72-74.
4. Типовой проект комплексной системы управления качеством пассажирских перевозок во всех видах сообщений для автотранспортных предприятий (КС УКПП). — М.: НИИАТ, 1987. — 244 с.
5. Экономическая кибернетика: Учебное пособие. — Донецк: ДонГУ, 1999. — 397 с.
6. Александров Л.А., Козлов Р.К. Организация управления на автомобильном транспорте: Учеб. для вузов. — М.: Транспорт, 1985. — 264 с.
7. Удовиченко Е.Т., Койфан Ю.И., Банин Ю.А. Комплексные автоматизированные системы управления качеством. — М.: Изд-во стандартов, 1989. — 192 с.
8. Василенко Т.Є. Качество услуг пассажирских автотранспортных предприятий (ПАТП) как объект управления // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. пр. — Х.: ХНАДУ, 2005. — Вип. 9. — С. 62-73.

Стаття надійшла до редакції 01.04.08

© Василенко Т.Є., 2008