

УДК 658.56:656.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.145702>

## **МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ВИСОКОШВИДКІСНОГО РУХУ**

**Овчиннікова В.О., д.е.н., доцент,  
Дьяков І.О., магістр програми ТЕМПУС (УкрДУЗТ)**

*Встановлені сучасні тенденції ринку транспортних послуг з перевезень пасажирів. Визначені проблеми управління якістю і забезпечення на його основі конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень як на внутрішньому ринку транспортних послуг, так і на міжнародному. Доведена необхідність формування системи менеджменту якості для підприємств залізничного транспорту. Досліджені базові концептуальні положення менеджменту якості. Визначені особливості процесу управління на залізничному транспорті в умовах розвитку високошвидкісного руху. Удосконалено концептуальні положення формування системи менеджменту якості залізничного транспорту, що запропоновано ґрунтувати на процесному підході.*

**Ключові слова:** залізничний транспорт, якість, менеджмент, високошвидкісний рух, транспортна послуга, пасажир.

## МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ВЫСОКОСКОРОСТНОГО ДВИЖЕНИЯ

*Овчинникова В.А., д.э.н., доцент,  
Дьяков И.А., магистр программы ТЕМПУС (УкрГУЖТ)*

*Установлены современные тенденции рынка транспортных услуг по перевозке пассажиров. Определены проблемы управления качеством и обеспечение на его основе конкурентоспособности пассажирских железнодорожных перевозок, как на внутреннем рынке транспортных услуг, так и на международном. Доказана необходимость формирования системы менеджмента качества для предприятий железнодорожного транспорта. Исследованы базовые концептуальные положения менеджмента качества. Определены особенности процесса управления на железнодорожном транспорте в условиях развития высокоскоростного движения. Усовершенствованы концептуальные положения формирования системы менеджмента качества железнодорожного транспорта, которые предложено основывать на процессном подходе.*

*Ключевые слова: железнодорожный транспорт, качество, менеджмент, высокоскоростное движение, транспортная услуга, пассажиры.*

## MANAGEMENT OF QUALITY FOR RAILWAY TRANSPORT IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT HIGH-SPEED MOVEMENT

*Ovchynnikova V.O., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Dyakov I.O., Master of program TEMPUS (USURT)*

*The modern tendencies of the market of transport services on passenger transportation are established. The problems of quality management and provision on the basis of it are based on the competitiveness of passenger rail transport both in the internal market of transport services and internationally. The necessity of forming a system of quality management for enterprises of the railway transport is proved. The basic conceptual provisions of quality management are investigated. The features of the management process on the railway transport in the conditions of development of high-speed traffic are determined.*

*The conceptual provisions of the formation of a system of railway transport quality management, which are proposed to be based on the process approach, have been improved. When managing the quality of transport services, it is necessary to take into account that the development of high-speed rail transport has a close cooperation with the European Railway Agency, which regulates the activity of rail transport in Europe, in order to overcome the lag of Ukrainian railways from technically developed railways of Europe on the way of European integration of Ukraine. In order to ensure the practical realization of the above-mentioned, it is proposed within the framework of PJSC "Ukrainian Railways" to form a specialized unit that would perform the functions of quality management. It has been proved that during the formation of a quality management system and ensuring high quality passenger transportation in the conditions of development of high-speed traffic, it is the attraction of personnel and the satisfaction of its needs, that is, the introduction of a system of motivation that would encourage every railway worker to work efficiently, reduce and bring to the*

*minimum level of deviation from the technological process in order to minimize the losses from the shortage.*

**Key words:** *railway transport, quality, management, high-speed movement, transport service, passengers.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції ринку транспортних послуг з перевезень пасажирів свідчать про поступове впровадження в Україні високошвидкісного руху поїздів, що дозволить в подальшому забезпечити конкурентоспроможність вітчизняного залізничного транспорту.

Однак, аналіз світового досвіду та дослідження базових параметрів надання транспортних послуг пасажиром, особливостей організації високошвидкісного руху поїздів в Україні, способів стикування вітчизняної мережі залізниць з європейською, проектування високошвидкісних магістралей, що передбачає розробку вимог та нормативів щодо проектування плану та поздовжнього профілю дозволяє з впевненістю стверджувати, рівень якості пасажирських перевезень є недостатнім.

Все це об'єктивно зумовлює актуальність проблеми управління якістю і забезпечення на його основі конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень як на внутрішньому ринку транспортних послуг, так і на міжнародному, та, відповідно, формування системи менеджменту якості для підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питання якості продукції та транспортних послуг висвітлено у роботах таких вчених, як: О.В. Дикань [1], І.В. Бакушевич [2], Н.В. Злобіна [3], В. В. Єфимов [4], М.І. Шаповал [5], І. В. Токмакова [6] та ін.

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.

Не дивлячись на достатню опрацьованість питань, що пов'язані з побудовою системи менеджменту якості на промислових підприємствах, на підприємствах залізничного транспорту, досі залишаються не визначеними особливості формування системи менеджменту якості на залізничному транспорті в умовах розвитку високошвидкісного руху.

**Мета статті.** Тому, метою статті є визначення ключових положень формування системи менеджменту якості на залізничному транспорті в умовах розвитку високошвидкісного руху.

**Виклад основного матеріалу.** Для ефективної організації управління якістю продукції на підприємствах залізничного транспорту та побудови системи менеджменту якості на них, необхідно, перш за все, щоб був не тільки чітко виділений об'єкт керування, але й щоб були визначені категорії управління, тобто явища, що дозволяють краще усвідомити й організувати весь зазначений процес.

Відносно управління якістю залізничних перевезень, в першу чергу, варто виділити основні категорії, що стосуються даної системи знань. Так, детальне дослідження існуючих концептуальних положень [3, 5] дозволили дійти висновку, що:

- об'єкт управління – якість продукції. Іноді як об'єкт виступає конкурентоздатність, технічний рівень або якийсь інший показник, характеристика;

- суб'єкт управління – керуючі органи всіх рівнів й особи, покликані забезпечити досягнення й зміст планованого стану й рівня якості продукції

- мета управління – забезпечення високого рівня якості продукції з

урахуванням економічних інтересів виробника й споживача, а також вимог безпеки продукції;

- методи й засоби управління – способи, якими органи керування впливають на елементи виробничого процесу, забезпечуючи досягнення й підтримку планованого стану й рівня якості продукції;

- засоби управління – включають оргтехніку (у тому числі, комп'ютери), засоби зв'язку, словом, все те, що використовують органи й обличчя, що управляють виконанням спеціальних функцій у системах керування якістю.

- управлінські відносини, тобто відносини субординації (підпорядкування) і координації (співробітництва). Відносини субординації звичайно характеризуються вертикальними зв'язками від керівника до підлеглих.

Відносно факторів забезпечення якості їх слід поділити в першу чергу на зовнішні та внутрішні.

Погоджуючись з думкою Єфимова В. В. [4] вважаємо, що до зовнішніх факторів відносять: науково-технічний розвиток країни, екологічний стан зовнішнього середовища, діючий господарський механізм, систему управління якістю на підприємствах, економічне стимулювання діяльності підприємств, принципи ціноутворення, нормативно-правову та законодавчу базу в галузі забезпечення якості, вимоги споживачів, постачальників, конкуренцію на ринку та стан соціально-матеріального середовища споживачів.

Щодо внутрішніх факторів, то їх на нашу думку слід поділити на: технічні, організаційні, економічні та соціальні. До технічних факторів варто віднести: впровадження нового рухомого складу, спеціалізованої техніки, нових технологій; використання нових матеріалів, а також якісної сировини. До організаційних факторів належать: удосконалення організації експлуатаційної діяльності і праці; підвищення виробничої

дисципліни; підвищення відповідальності за якість транспортно-логістичних; стан і розвиток культури виробництва; рівень кваліфікації персоналу. До економічних факторів слід віднести: витрати пов'язані з експлуатаційною діяльністю; політику ціноутворення; систему стимулювання персоналу за виробництво високоякісної продукції. До соціальних факторів належать: умови праці; відданість своєму підприємству; моральне стимулювання працівників; професійна структура кадрів; підвищення кваліфікації персоналу.

При побудові механізму управління якістю пасажирських перевезень на залізничному транспорті в якості основи слід вважати наступні інструменти: стандартизація й сертифікація продукції; внутрішні системи якості; державний нагляд за дотриманням стандартів, норм і правил; внутрівиробничий і технічний контроль якості.

Керування якістю спирається на використання наступних чотирьох типів методів [7]:

- економічні методи, що забезпечують створення економічних умов, які спонукають колективи підприємств, конструкторських, технологічних й 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;

- 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, установлення надбавок до заробітної плати), а з іншого боку – стягнення за заподіяний збиток від її не якості;

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

- виховні методи, що впливають на свідомість і настрій учасників виробничого процесу, що спонукують 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.

При побудові механізму забезпечення якості транспортно-логістичних послуг на залізничному транспорті слід обов'язково врахувати той факт, що у забезпеченні якості підприємства залізничного транспорту повинні орієнтуватися на пасажирів. Тобто, у першу чергу ПАТ «Українська залізниця» повинна мати чітко сформовані потреби пасажирів, а вже потім надавати варіанти задоволення його потреби. На наступному етапі проводиться оцінка запропонованих варіантів та їх порівняння за рівнем переваг. Вже після цього пасажир обирає єдиний варіант задоволення своєї потреби та формує вимоги до неї.

Враховуючи той факт, що надання пасажирів транспортної послуги має в якості підґрунтя безліч бізнес-процесів пов'язаних як з безпосереднім перевезенням пасажирів, так і з процесом забезпечення ефективної діяльності всієї залізничної інфраструктури вважаємо, що обслуговування залізничних перевезень доцільно розглядати з точки зору процесного підходу (розгляд певного явища, як послідовної зміни стадій, етапів, ступенів, якісно нових форм тощо).

Відповідно до утвореної в процесі реструктуризації ПАТ «Українська залізниця» бізнес-моделі управління компанією слід виділити чотири процеси,

що створюють основу для високоякісного обслуговування пасажирських залізничних перевезень: процеси інфраструктури, процеси послуг тяги, процеси пасажирських перевезень, а також допоміжні процеси (виробництво і сервіс).

Процеси інфраструктури пов'язані з розробкою технології перевезень, узгодженістю дій різних підрозділів в обслуговуванні залізничних перевезень, оперативним контролем якості перевезень, оперативними коригувальними та попереджувальними діями, а також маркетингом.

Процеси послуг тяги пов'язані з поданням рухомого складу під посадку пасажирів, забезпеченням безпечного переміщення та висадки, а також техніко-технологічній та інтелектуальній відповідності тягового рухомого складу.

Процеси пасажирських перевезень пов'язані з формуванням високої якості послуг, що надаються пасажирам (від планування до надання широкого спектра додаткових сервісних послуг), заснованих на інтелектуальних системах транспортного обслуговування.

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

Враховуючи вищезазначене, перш за все, в якості ключових завдань управління якістю пасажирських перевезень в умовах розвитку високошвидкісних залізничних перевезень є: систематичне приведення рівня якості пасажирських перевезень до існуючих та прогнозованих потреб ринку, а також цілеспрямований вплив на розвиток потреб; забезпечення конкурентоспроможності пасажирських перевезень на внутрішньому й міжнародному ринках транспортних послуг; визначення завдань з удосконалення пасажирських перевезень,

що наразі надаються, і створенню нових видів супутніх послуг; визначення складу цільових програм якості та ін.

Крім того слід мати на увазі, що розвиток високошвидкісних залізничних перевезень 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.

**Висновок.** В умовах розвитку високошвидкісного руху система менеджменту якості залізничного транспорту повинна базуватися на задоволенні споживачів. З точки зору споживачів якість визначається як набір характеристик послуги, що максимально задовольняє їх потреби. Тому система менеджменту якості повинна носити цілісний, взаємоузгоджений характер та орієнтуватися на максимальне задоволення потреб пасажирів.

З метою забезпечення практичної реалізації всього вищезазначеного слід, перш за все, у межах ПАТ «Українська залізниця» сформувати спеціалізований підрозділ, який би виконував функції управління якістю (розробка нормативної технічної і технологічної документації, керівництв до забезпечення якості на виробничих підрозділах компанії, контроль виконання наказів та настанов щодо забезпечення якості транспортних та всіх супутніх послуг пов'язаних із забезпеченням процесу перевезень, безпосередній контроль якості надання транспортних послуг).

Крім того, не менш важливим під час формування системи менеджменту якості та забезпечення високої якості пасажирських перевезень в умовах розвитку високошвидкісного руху є залучення персоналу та задоволенні його потреб (система мотивації), тобто впровадження такої системи мотивації праці, яка б стимулювала кожного робітника ПАТ «Українська залізниця»

до ефективної праці, скорочення та приведення до мінімального рівня відхилень від технологічного процесу з метою мінімізації втрат від браку.

Обов'язково слід звернути увагу на розробку та впровадження внутрішніх стандартів управління якістю залізничних транспортних послуг, а для цього доцільно для всіх груп виробничих підрозділів (в межах одного бізнес-напрямку), що виконують однорідні види діяльності у рамках ПАТ «Українська залізниця», розробити єдині норми та нормативи із забезпечення якості та управління нею.

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Дикань О. В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах / О. В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – Вип. 52. – С. 163-171.
2. Бакушевич І.В. Залізничні пасажирські перевезення в контексті євро логістичної інтеграції [Електронний ресурс] / І.В. Бакушевич, Р.О. Гуменюк – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/0326.pdf>
3. Злобина Н.В. Экономика качества: учебное пособие / Н.В. Злобина. - Тамбов: ТГТУ, 2009. – 77 с.
4. Ефимов В. В. Потребительские ценности продукции / В. В. Ефимов // Стандарты и качество. – 2002. – № 5. – С. 68-69.
5. Шаповал М.І. Менеджмент якості / М.І. Шаповал. – Київ, Т-во «Знання», КОО, 2007. – 471 с.
6. Токмакова І. В. Концепція забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України / І. В. Токмакова // Агросвіт. – 2015. – №11. – С. 38 – 43.
7. Жарнецки Х. Непрерывное улучшение процессов на этапе, когда это имеет особое значение / Х. Жарнецки, Б.

Схроев, М. Адаме, М. Спэн // Стандарты и качество, 2000. – № 3. – С. 79-83.

8. Копитко В.І. Маркетингові дослідження залізничних перевезень як передумова ефективного менеджменту [Електронний ресурс] / В.І. Копитко. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34230/1/41\\_263-269.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34230/1/41_263-269.pdf)

9. Залізниця світу в ХХІ столітті : монографія / за заг. ред. Г. М. Кірпи. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2004. – 224 с.

10. Кірдіна О.Г. Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного

розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / О.Г. Кірдіна. – Харків, 2011. – 39 с.

11. Овчиннікова В. О. Особливості державного регулювання розвитку залізничного транспорту України [Електронний ресурс] / В. О. Овчиннікова // Економіка та суспільство. – 2017. – № 12. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>. – Назва з екрану.