

18. Товарна структура зовнішньої торгівлі України за січень-серпень 2012 року / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt0812_u.htm.

19. Трубей О. М. Залучення посередників до закупівельно-збутової діяльності на ринку споживчих товарів / О. М. Трубей // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1(91). – С. 143-151.

20. Туманова О. А. Особливості страхування сільськогосподарських ризиків в зарубіжних країнах / О. А. Туманова // Науковий вісник : Фінанси, банки, інвестиції. – 2010. – № 2. – С. 29-30.

21. Чепурко В. На холодные батареи жалуйтесь в милицию / В. Чепурко // Комсомольская правда в Украине. – 2011. – № 276/49 (3976-25371). – 9-15 груд. – С. 4.

22. Шостак С. В. Зарубіжний досвід державного регулювання природокористування й охорони навколишнього середовища / С. В. Шостак // Державне управління. – 2011. – № 2. – С. 82-86.

Н. В. Рибалко

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ НА АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Статтю присвячено актуальним питанням формування ефективної організаційної структури контролю якості послуг на підприємствах автосервісної галузі, представлено порівняльну характеристику японського та традиційного підходів управління якістю послуг, визначено рівні відповідальності за якість автосервісних послуг та обслуговування серед основних підрозділів автосервісу

Актуальність. Удосконалення організаційної структури на всіх рівнях управління автосервісом, що є основним важелем підвищення інтенсивності надання автосервісних послуг і основою побудови організаційної структури контролю за якістю послуг, висуває на перший план наукового пошуку питання формування оптимальних варіантів, адекватних обсягу управління, і які володіють достатнім ступенем змінності.

Мета статті. Метою статті є визначення основних напрямків формування організаційної структури контролю якості на підприємствах автосервісу.

Постановка проблеми. Організаційна структура управління визначається як склад сопідлеглості і взаємозв'язок ланок управління. Розробка оптимальної галузевої структури управління автосервісними підприємствами потребує комплексного зв'язування всіх трьох аспектів структури управління в системі, яка б відповідала новим принципам господарювання, сутності економічних методів. В ній повинні бути чітко розмежовані компетенції і відповідальність органів управління на всіх рівнях і в усіх сферах, створені найкращі умови для функціонування автосервісних підприємств.

Формування структури управління підприємствами автосервісу засноване на спеціалізації і розподілі управлінської праці, з одного боку, призводить до розукрупнення функцій, підвищення однорідності управлінських робіт, що створює основу для підвищення кваліфікації керівників і поглиблення знань у автосервісній галузі. З іншого боку спеціалізація в апараті управління збільшує кількість зв'язків між його ланками, що утруднює координацію і узгодження окремих видів діяльності, як за горизонтальними, так і за вертикальними структурами.

© Рибалко Наталія Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту.

Донецький університет економіки та прав, м. Донецьк.

Існуюча практика вертикальних зв'язків заснована на одночасній диференціації (розподілі) і інтеграції (об'єднанні) конкретних функцій, що виявляються у залежності від способу сполучення двох основних типів керівництва – лінійного і функціонального.

У реальних умовах діяльності автосервісних підприємств структура управлінських систем достатньо різноманітна, але в ній завжди можна виокремити один з типових варіантів підлеглих – лінійної, функціональної і лінійно-функціональної.

Аналіз іноземного досвіду дозволив встановити національно-історичні особливості формування структури управління і контролю в кожній країні. Японський феномен – «фірма як громада», «фірма-родина». За цими висловлюваннями стоять відпрацьовані структури управління і контролю якості, запорука успіху, де велику роль відіграють «м'які системи» управління – управлінського стилю, конкурентних навичок, роботи з кадрами.

Завдяки японській стратегії у середині фірм-виробників навчилися новим методам наукового управління у формі статистичного контролю якості.

У США інший шлях розвитку структури управління призвів до результату – 85 % відповідальності за контроль якості лежить на лінійних керівниках і технічних працівниках і 15 % – на робочих. У процесі розвитку японської структури управління контролю якості послуг сформувалася філософія Демінга-Журана, яка заснована на оберненні формули: 85/15.

Пріоритет небагатьох керівників і працівників апарату запропоновано замінити протилежним співвідношенням, коли контроль якості стає складовою частиною сервісних знань і безпосереднього управління операціями, – тобто виникає стан, максимально наближений до глобального самоконтролю.

Японська стратегія фокусується на усуненні дефектів більш ніж на їх виправлення. Як зазначено на рисунку 1, профілактичний підхід дійсно може обходитися дешевше, ніж традиційний. Цей погляд базується на принципі мінімізації загальних витрат. Основна думка полягає в тому, що особливо дорого обходиться виправлення вже здійснених помилок. Управління якістю впливає на структуру і клімат всього підприємства. Таким чином, запозичання японського досвіду у контролі якості без змін ієрархічних відносин і потоків інформації призведе до нуля.

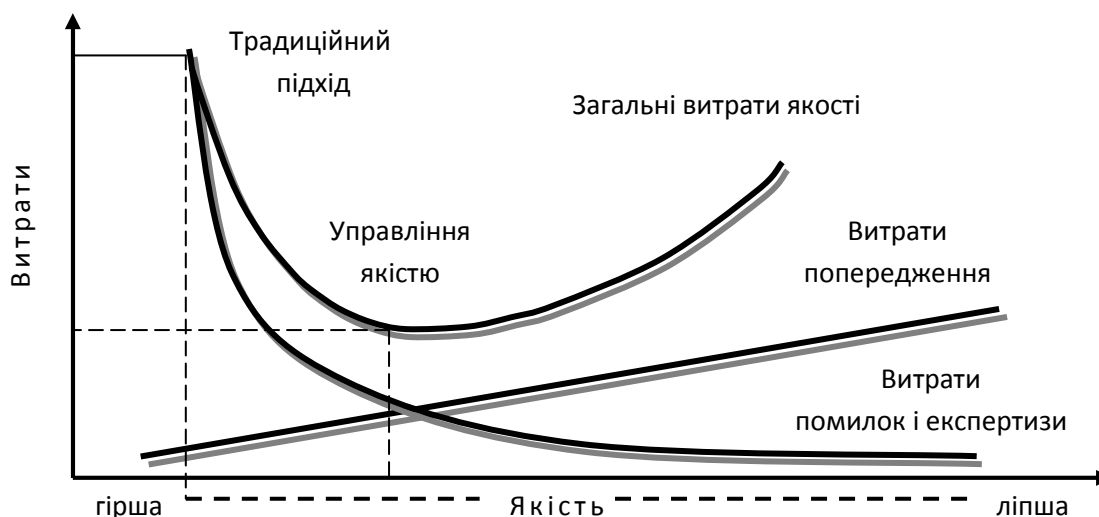


Рисунок 1 – Порівняльна характеристика японського і традиційного підходу до управління якістю послуг

Як вже відмічалось, японський підхід у питаннях формування структури управління включає широкий аспект зусиль з виховання у працівників почуття відповідальності й по укрупненню ділянок роботи, що виконується одним працівником. Тут дуже

важливими є елементи довіри, коли у майстрів та інших керівників через навчання розвинута здатність довіряти особистій добродішності працівників без встановлення систем нагляду, при якій рівні спостерігають за рівними.

Структура управління контролем якістю послуг, що має скластися в автосервісі, повинна нести в собі структуру управління якістю, а займаючись питанням управління, кожний працівник повинен займатися відповідно і контролем якості послуг безпосередньо у межах свого функціонального положення в структурі управління.

У сучасному автосервісі не простежується тенденції перерозподілу багатьох функцій управління на всіх рівнях ієрархічної структури у контрольні функції, відсутня відповідальність за якість наданих автосервісних послуг.

Вплив контролю якості на організаційну структуру підприємства передбачає організацію управлінської діяльності за контролем якості послуг для задоволення потреб споживачів як першочергову задачу загального керівництва автосервісом та його політики в галузі маркетингу, обслуговування, трудових відносин тощо. Потреба у такій всебічній взаємодії на організаційну структуру підтверджується практичною дією різних типів автосервісу. Досвід показує, що до 90 % (іноді і більше) загальної кількості проблем якості автосервісних послуг виходить за межі традиційних підходів. З іншого боку, можна казати, що лише 10 % важливих проблем якості в автосервісі ефективно вирішуються на основні традиційних методів контролю якості послуг.

Проблеми якості можуть існувати також і в галузі маркетингу, внаслідок задоволення потреб споживачів, і, що є особливо важливим, ці проблеми можуть виявлятися у результаті використання деяких методів керування з вирішення питань якості в цілому, але не розробки конкретних деталізованих заходів, що забезпечують мобілізацію зусиль і засобів для поліпшення якості послуг.

Направлення діяльності з всебічного контролю якості не можуть принести ефекту, якщо не будуть чітко визначені і взаємопов'язані функціональні обов'язки з її забезпечення. Окрім цього, необхідно створення допоміжного механізму, що буде сприяти інтеграції цих обов'язків. У великих автоцентрах, де керівництво не може само відігравати роль такого механізму, воно повинно виконувати функцію центральної організаційної ланки, навкруги якої має створюватися служба контролю якості автосервісних послуг, що і повинно забезпечувати необхідну координацію дій і контроль якості послуг. Створення такої ланки з контролю якості не звільнює інших працівників від покладених обов'язків з забезпечення якості автосервісних послуг, у виконанні яких вони найбільш компетентні. Така ланка стає ядром організаційної структури забезпечення ефективності контролю якості послуг автосервісу, ефективності, що не забезпечувалася традиційними службами якості у минулому.

Традиційна служба контролю якості раніше створювалася або активізувалася на короткий термін для розв'язання критичних проблем якості послуг. При цьому часто не враховувалася всебічна взаємодія якості на організаційну структуру. І, як наслідок, до служби контролю якості часто підходили з позиції організаційних аспектів, що впливають на саму функцію контролю якості послуг.

У результаті чого багато компонентів контролю якості в автосервісі розвиваються «без нагляду». Нові функціональні групи створювалися без серйозного попереднього аналізу тих функцій, які вони повинні виконувати. У деяких випадках створювалися «центральні лабораторії з контролю якості послуг», що звітувалися перед керівництвом, але не мали достатньо чітких повноважень чи безпосередньо не пов'язані з дійсними мірами з забезпечення якості.

У радянські часи часто здійснювалася практика створення служб контролю якості шляхом допоміжного використання методів статистичного контролю. Деякі підпри-

емства розвивалися за шляхом створення нових функціональних груп з контролю якості на основі однієї методики контролю чи розв'язання однієї задачі контролю якості. Компетенція таких груп була обмежена контролем за розробкою нових технологій, за якістю послуг та технологічних процесів.

Основними причинами великих витрат на забезпечення якості автосервісних послуг, а також низької якості таких послуг є відсутність інтеграції відповідальності і відсутність організації для реалізації основних напрямків з поліпшення якості послуг. Це випадок, коли контролем якості займаються всі, але за нього ніхто не відповідає. І складність полягає у тому, що обов'язки з забезпечення якості є складовою повсякденної роботи виконавців та керівників автосервісу. Відповідальність за встановлення і виконання вимог щодо якості послуг тісно пов'язані з функцією організації автосервісної діяльності. Важливою частиною роботи з організації автосервісної діяльності є надання гарантій у первісній якості наданої послуги.

З організаційної точки зору управління якістю перетворюється в контроль з боку керівництва за якістю послуг, спосіб розподілу повноважень і відповідальності за забезпечення якості послуг. Тим самим керівництво звільняє себе від непотрібної діяльності і надає можливість спеціалізації, залишає за собою право довести собі, що отримані результати відповідають вимогам споживачів і нормативним вимогам в галузі якості послуг.

Існують два організаційних принципи, що створюють основу побудови організаційної структури, яка приводить до дії процес контролю якості і забезпечує ефективну реалізацію основних напрямків діяльності з контролю якості. Перший принцип твердить, що якість є турботою кожного працівника, чи кожний є спеціалістом на своєму місці і знає вимоги споживачів, тобто своїх особистих клієнтів. Другий принцип витікає з першого: через те, що якість – це турбота кожного, нею ніхто не займається – саме така ситуація сьогодні спостерігається на більш ніж 90% автосервісних підприємств. Таким чином, керівництво повинно осмислювати, що багато індивідуальних особливостей з забезпечення якості будуть виконуватися найбільш ефективно, якщо вони будуть спиратися на добре організовану, сучасну управлінську функцію, єдиною галуззю спеціалізації якої виступає якість послуг, єдиною сферою діяльності є контроль якості та єдині обов'язки – стежити за тим, щоб дії всіх були спрямовані на досягнення високого рівня якості автосервісних послуг. Для втілення цих двох принципів відділу з функціями контролю якості повинні бути надані наступні три основні обов'язки:

- служба контролю якості повинна нести економічну відповідальність, згідно з якою контроль якості робить основний і безпосередній внесок у надання і реалізацію автосервісних послуг, у реалізацію сервісних і фінансових задач для розширення ринку споживачів, контролю за рівнем витрат, встановлення асортименту послуг, що задовольняють запити клієнтів автосервісу до якості послуг. Такий підхід у корні відрізняється від методів тих служб, що сьогодні реагують на проблеми якості тільки після їх виникнення;

- служба контролю якості повинна постійно нести відповідальність за якість на підприємстві, керувати розробкою надійної системи комплексного управління якістю, забезпечувати певну якість і оптимальні витрати на якість автосервісних послуг;

- служба контролю якості повинна нести технічну відповідальність, що передбачає здійснення оперативного контролю и прийняття основних заходів з забезпечення якості послуг автосервісу.

Ці обов'язки, пов'язані з поліпшенням забезпечення якості послуг, допоможуть значно розширити сферу діяльності служби контролю якості у порівнянні із ситуацією, коли її функції обмежувалися будь-якими формами технічної відповідальності.

Структура, що охоплює обов'язки з якості всіх працівників автосервісу з урахуванням основних напрямків діяльності з контролю якості, представляє собою організоване втілення офіційної політики підприємства в галузі якості.

У відповідності до розробленої структури контролю якості автосервісних послуг і обслуговування клієнтів, був запропонований розподіл відповідальності за якість (рис. 2, 3).

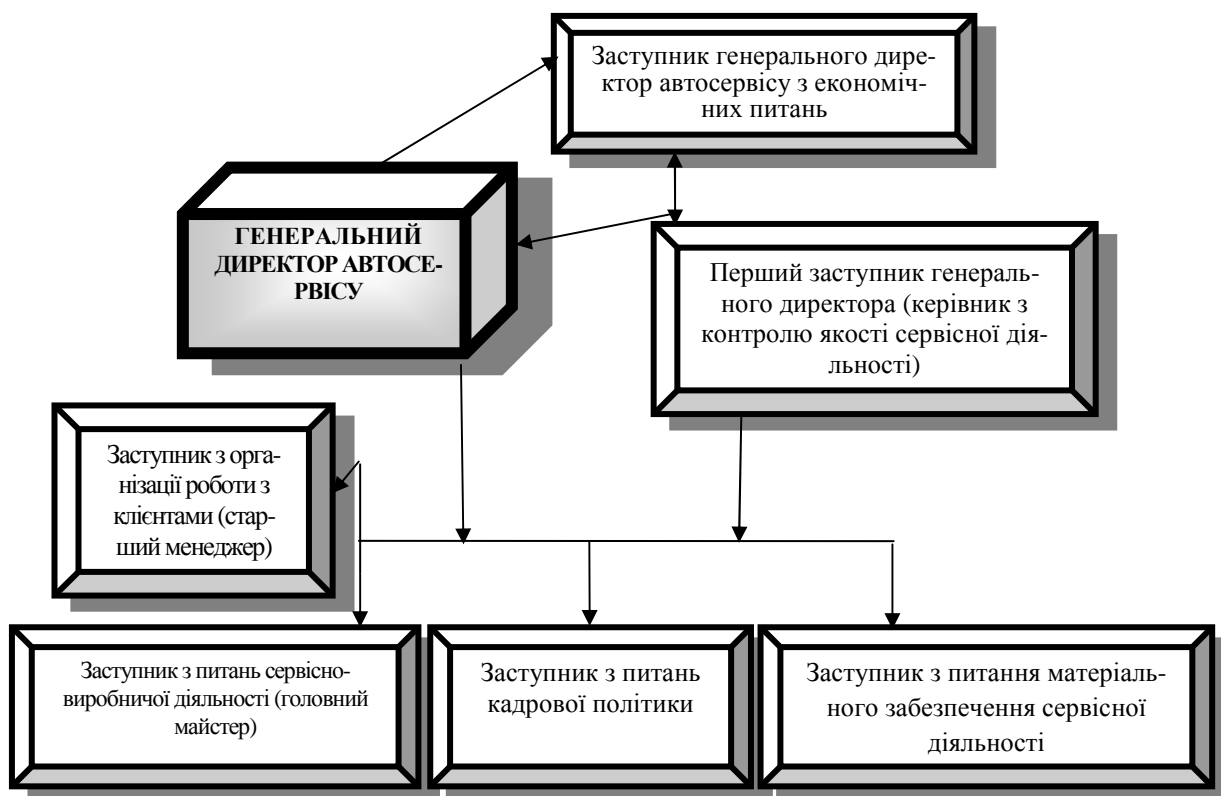


Рисунок 2 – Розподіл відповідальності за якість автосервісних послуг та обслуговування серед основних підрозділів автосервісу

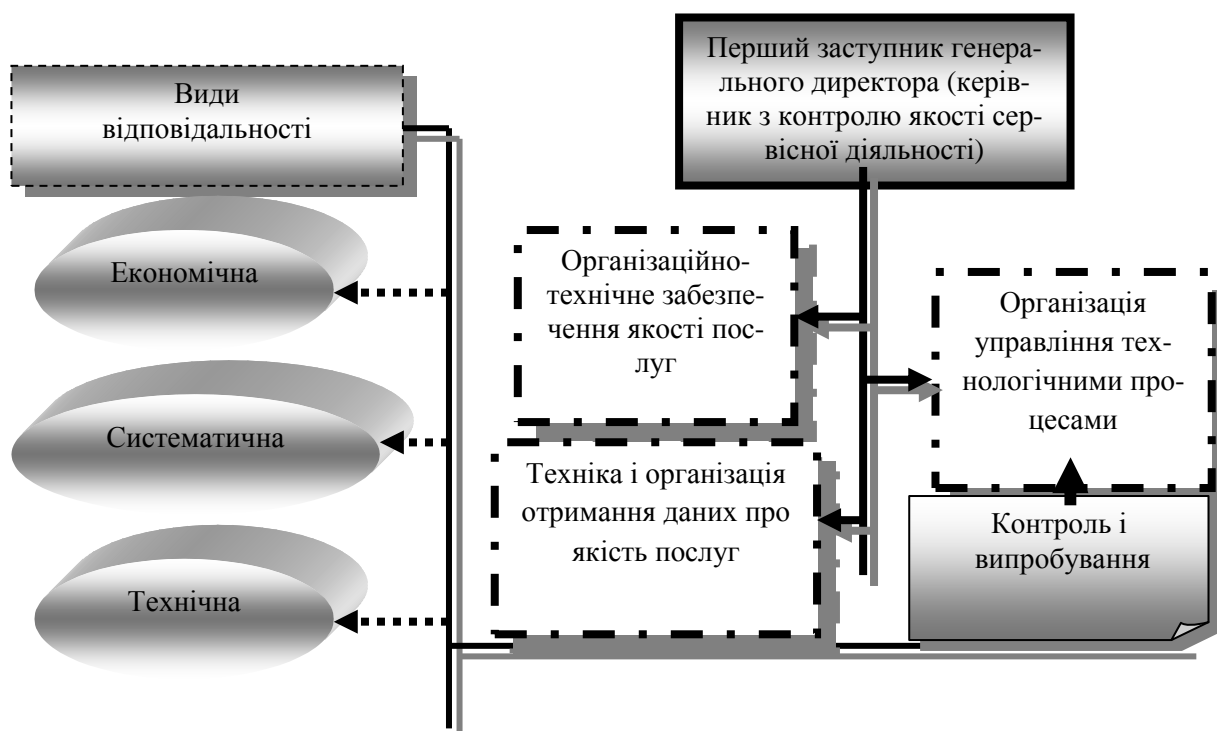


Рисунок 3 – Типова структура служби контролю якості автосервісного підприємства

Рекомендовані служби контролю якості автосервісних послуг повинні здійснювати керівництво діяльності у галузі якості як у процесі надання послуг і обслуговування клієнтів, так і при розробці методів контролю якості послуг автосервісу, і бути підлеглими керівництву. Однак не існує жодного з критеріїв, що визначає найліпше місце служби контролю в організаційній структурі підприємства. Безперечно, служба контролю якості повинна бути підлеглою вищому керівництву, щоб мати змогу виконувати свої обов'язки з забезпечення якості з оптимальними витратами.

Заступник з обслуговування клієнтів повинен відповідати за оцінку якості, яку потребують споживачі, та за певні ціни, що готові платити клієнти автосервісу за різні рівні якості послуг.

Висновки. Таким чином, основними напрямками удосконалення організації контролю якості, розробленими на основі аналізу діючої й перспективної системи управління автосервісною галуззю є:

– оптимізація співвідношення централізації і децентралізації функцій контролю якості. Це співвідношення повинно бути динамічним, визначатися розвитком форм власності та самоуправління, ринковими відносинами.

Рекомендовано збільшення питомої ваги децентралізованих форм у контрольних функціях якості;

– контроль якості разом з децентралізацією повинен зосереджуватися безпосередньо на підприємствах, у межах між матеріальним забезпеченням і безпосереднім наданням послуг, наданням послуг і організацією обслуговування клієнта (споживанням послуги). На всіх стадіях повинно бути чітке розуміння виконавцями основних обов'язків якості кожним організаційним підрозділом. Повинно проводитися постійне виховання свідомого відношення до якості, що сприяє високій якості праці;

– повинен бути зворотній зв'язок;

– функції контролю якості слід зосередити у спеціальних організаційних підрозділах як у внутрішній, так і у зовнішній структурі управління. При виборі можливих варіантів рекомендовано прийняти до уваги наступні найбільш важливі критерії: звести до мінімуму кількість управлінських «шарів», щоб лінії зв'язку були якомога коротші; об'єднати аналогічні заходи у єдиному комплексі робіт, що може виконати одна людина, яка займає певну посаду;

– контроль у системі управління, як функціональний підрозділ, повинен обмежено вписуватися як у діючі, так і в нові економічні форми господарського механізму. Нові економічні формування господарського автосервісного механізму виступають у вигляді орендного, колективного, бригадного і сімейного підряду.

Література

1. Марков О. Д. Автосервіс: Рынок, автомобиль, клиент / О. Д. Марков. – М. : Транспорт, 2005. – 270 с.

2. Правила обов'язкової сертифікації послуг з ремонту та технічного обслуговування дорожніх транспортних засобів та їх складових (затверджено наказом Держстандарту України від 28 серпня 1997 р. № 520) // Сертифікація в Україні. Нормативні акти та інші документи. – К., 1998. – Т. 1 : Держстандарт України. – С. 335-348.

3. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – Режим доступу : <http://www.budinfo.org.ua>.