

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**БАБАЄВ В. Ю.**

кандидат наук з державного управління

**МАЄВСЬКА Н. І.**

Харків

Сьогодні одним з вагомих чинників, що зумовлюють рівень життя, безпеку в економічному, соціальному та екологічному аспектах, є якість. Якість на підприємстві може охарактеризувати майже всі сторони його діяльності – від формування довгострокової стратегії розвитку до розв'язання поточних проблем, наприклад, реалізації плану маркетингових заходів, організації виробництва тощо.

Основу системи поняття якості складає якість продукції. Сучасні стандарти якості продукції закордонних партнерів України мають значно більший шлях еволюції та більш жорсткі умови та вимоги. Саме тому продукція, яку вітчизняні підприємства можуть запропонувати на зовнішні ринки, вже в недалекому майбутньому залишиться позаду основних тенденцій ринку. Крім того, лібералізація та відкритість ринків країни спричинить витіснення з них вітчизняних товаровиробників закордонними підприємствами з налагодженою сучасною системою якості. Саме тому для підприємств України необхідно розробити та запровадити системи управління якістю.

Питанням управління якістю на підприємствах присвячені роботи таких вітчизняних і закордонних науковців, як: П. П. Альохін, Н. П. Алфьоров, О. П. Глубкін, М. І. Круглов, О. І. Момот, П. А. Орлов, В. М. Тимошенко та ін. Проте, потребують додаткових досліджень питання оптимального поєднання та використання методів управління якістю на підприємствах.

Метою статті є дослідження сучасних перспективних систем управління якістю на підприємствах та обґрунтування пропозицій щодо їх запровадження.

Численні дослідження свідчать, що у визначенні якості немає одностайності. Це зумовлено тим, що якість є питання індивідуального сприйняття.

Стандарт ISO 9000:2000 «Системи менеджменту – Основні положення і словник» визначає якість як «ступінь, з якою сукупність власних характеристик задовольняє вимоги».

На сьогоднішній день прагнення стимулювати виробництво товарів, конкурентоспроможних на світових ринках, призвело до створення нового методу безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Цей метод отримав назву загального управління якістю або TQM (Total Quality Management).

Загальне управління якістю (TQM) – це бізнес-стратегія, спрямована на підвищення якості всіх орга-

нізаційних процесів. TQM, за своїм змістом, – це зосереджений на якості, сфокусований на замовнику, що ґрунтується на фактах, керований командний процес. Головна мета TQM полягає в планомірному досягненні поставлених перед підприємством задач через безперервне покращення роботи. TQM широко застосовується на виробництві, в освітніх програмах, урядовими організаціями та іншими установами [1].

Місія TQM – досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення потреб споживачів, співробітників та суспільства. Досягається через постійне поліпшення якості та відповідне коригування діяльності [2].

Тактика TQM [3]: попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників до діяльності щодо поліпшення якості; активне стратегічне управління; безперервне вдосконалення якості продукції і процесів; використання наукових підходів у вирішенні завдань; регулярна самооцінка.

Забезпечення якості в TQM розуміють як систему заходів, які постійно підтримують упевненість споживача в якості продукції. Відповідно суттєво зростає і роль людини та навчання персоналу. У взаємовідносинах постачальників та споживачів велике значення має сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 9000.

ISO (скорочення від *International Organization for Standardization* – Міжнародна організація стандартизації) – світова Федерація національних органів зі стандартизації, що об'єднує майже 100 країн-учасників, серед яких і Україна.

Основним завданням ISO, створеної у 1946 році, є підтримка розроблення міжнародних стандартів, тестування та сертифікації, спрямованих на розвиток міжнародної торгівлі якісними продуктами та послугами [4].

Стандарти серії ISO 9000 розроблено для сприяння організаціям незалежно від їх типу та кількості працівників у впровадженні та забезпеченні функціонування ефективних систем управління якістю. ISO 9000 описує основні положення систем управління якістю і визначає термінологію для систем управління якістю. ISO 9001 установлює вимоги до системи управління якістю, якщо організація потребує продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам замовників і застосовних регламентів, а також прагне до підвищення задоволеності замовників.

ISO 9004 містить настанови щодо результативності та ефективності системи управління якістю. Метою цього стандарту є поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін. ISO 19011 містить рекомендації щодо здійснення аудиту систем управління якістю і систем управління навколишнім середовищем.

Разом вони формують узгоджену серію стандартів на системи управління якістю, яка сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній торгівлі.

Головною метою використання стандарту ISO 9001 є: надання споживачам впевненості у тому, що організація здатна стабільно задовольняти їх вимоги; надання керівництву організації впевненості у тому, що вона здатна стабільно задовольняти вимоги споживачів; надання працівникам організації впевненості у тому, що вони чітко, якісно та в повному обсязі виконують свої обов'язки та поставлені завдання [5].

Порівняльну характеристику систем якості TQM та ISO можна представити у вигляді *табл. 1*.

частина навчального процесу, співробітники перестають соромитися творчо підходити до розробки нових ідей. Замість того, щоб приховувати помилки від керівництва або відтягувати їх розгосолу, що призводить до переростання дрібних помилок у великі проблеми, співробітники терпляче підходять до вирішення проблем, пробуючи виправити їх знову і знову. Якщо працівники відчувають, що є частиною організації, вони відчувають себе потрібними, робота приносить їм задоволення, що може в свою чергу підвищити її якість.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем якості TQM та ISO.

Критерій порівняння	ISO	TQM
Споживча орієнтація	Немає необхідності фокусу на конкретного споживача	Фокус на конкретного споживача
Зв'язок зі стратегією компанії	Не інтегровано до корпоративної стратегії	Інтегрована стратегія компанії
Основна спрямованість менеджменту	Орієнтація на технічні системи та процедури	Орієнтація на філософію, концепції, методологію та інструменти
Залучення працівників	Участь всіх співробітників не є обов'язковою	Підкреслює необхідність участі всіх працівників
Постійність розвитку	Постійне поліпшення не передбачається	Неперервне покращення є основою системи
Розподіл відповідальності	Відповідальність за якість має бути визначена та оформлена документально, за якість може відповідати відділ якості	Кожен співробітник відповідає за якість
Необхідність змін	Переважає статичним	Передбачає зміну процесу та культури

На нашу думку, наведена характеристика систем якості доводить реально існуючу необхідність додавання «Загального управління якістю» до існуючих стандартів ISO. Тоді як перша система управління якістю буде регулювати питання методологічних засад та концепції якості, друга система контролюватиме технічні аспекти діяльності підприємства.

Короткострокові та довгострокові вигоди є в будь-якому стилі управління. Загальне управління якістю дає декілька короткострокових переваг, однак, більшість переваг цього підходу довгострокові, і ефект від них відчутний тільки після їх результативної реалізації. У великих організаціях може минути кілька років, перш ніж довгострокові вигоди дадуть ефект. Довгостроковими вигодами, очікуваними від застосування Загального управління якістю можуть бути: більш висока продуктивність, підвищення морального тону колективу, зменшення витрат і зростання довіри замовника та ін.. Ці вигоди можуть призвести до популяризації та підвищенню статусу компанії в суспільстві. Ухилення від помилок і правильні дії, перш за все, зберігають час і ресурси, і тоді фонди і заощадження можуть витратитися на розширення спектру послуг (продукції) або надаватися співробітникам для роботи, спрямованої на поліпшення якості послуг.

Загальне управління якістю пов'язане зі створенням атмосфери ентузіазму та задоволення виконаною роботою із залученням інструментів преміювання та нагородження за творчий підхід. Якщо невдачі в результаті експериментів співробітників сприймаються як

При загальному управлінні якістю широко застосовується командний підхід, що передає, з одного боку, працівникам досвід вирішення проблем їх колегами і, з іншого боку, дозволяє їм застосувати свої знання і досвід в ході спільних зусиль. Оскільки співробітники отримують досвід при командному вирішенні проблем, вони можуть брати участь в перехресних секційних мега-командах, які вирішують проблеми, що виходять за рамки можливостей локальних груп. TQM дає організації велику гнучкість у вирішенні проблем і підвищує якість умов роботи для всіх співробітників.

Загальне управління якістю може бути «генератором прибутку» навіть для громадських організацій. Фактично сам підхід не створює прибутку, але якщо йому слідувати належним чином, можна виявити дорогі процеси і знайти способи заощадження коштів. Неминучі витрати TQM – це витрати на виконання рутинних операцій. Взагалі кажучи, для громадських організацій заощаджені ресурси і кошти можуть розглядатися як «прибуток». Сучасний рівень ринкових відносин ставить виробника продукції та постачальника послуг перед необхідністю забезпечення на високому рівні відповідності вимог, встановлених для його продукції та послуг і дотримання гарантії стабільності й надійності в його договірних зобов'язаннях перед замовником.

У світі існує кілька шкал, за якими можна професійно оцінити і порівняти рівні досконалості будь-яких підприємств. Є така шкала і в Європі. Якщо умовна ідеальна організація за цією шкалою відповідає 1000 балам, а найкращі європейські організації оцінюються в 700 –

750 балів, то підприємства-лідери України, Росії, Республіки Білорусь та інших пострадянських країн сьогодні досягають 550 – 600 балів [6]. Це дуже високий рівень, не дивлячись на те, що до загальноєвропейських лідерів їм ще далеко. Але такі підприємства в Україні є одиничними випадками. Важливим показником, яким можна охарактеризувати будь-яку пострадянську країну в цілому, у тому числі й Україну, є співвідношення рівнів досконалості основної маси її підприємств і основної маси підприємств розвинутих країн Європи. Багаторічна практика експертів Української асоціації якості з оцінювання підприємств дозволяє зробити висновок, що в Україні це десь 200 – 250 балів, а в розвинених європейських країнах – приблизно 400 – 450 балів. А це дуже великий розрив. І це той фактор, який визначає нинішній стан конкурентоспроможності національної економіки і якості життя в Україні. Все це – спадщина тотального дефіциту, а також тієї політики щодо виробників продукції (послуг), яка практикується в Україні протягом майже двох десятиліть її незалежності.

У той же час, якщо в Україні на державному рівні і говорять про вдосконалення систем менеджменту, то більшою мірою формально, переважно маючи на увазі приведення їх у відповідність з міжнародними стандартами (перш за все, ISO 9000), чого явно не достатньо для забезпечення зростання у вітчизняній економіці. Однак і тут Україна, з розрахунку на одного жителя, має в три з половиною рази менше систем управління якістю за ISO 9000 порівняно з Китаєм, з Іспанією - більш ніж у 30 разів, а з Італією - майже в 40 разів. При цьому, на думку експертів, лише не більше 20 відсотків цих систем в Україні реально працюють [4].

Узагальнена краща практика ведення справ, зокрема бізнесу, накопичена в світі за всі часи, у сконцентрованому вигляді відображена у 8-ми концепціях загального управління на основі якості (Total Quality Management, TQM). Концепціями TQM керуються десятки тисяч компаній всіх континентів, які прагнуть досягти вищої досконалості. В інтерпретації EFQM (провідної європейської організації у сфері досконалості) за версією 2009-го року концепції досконалості – це: Досягнення збалансованих результатів; Додавання цінності для споживачів; Управління через бачення, натхнення і чесність; Управління через процеси; Досягнення успіху через людей; Вирощування творчості та інновацій; Побудова партнерських відносин; Прийняття відповідальності за стабільне майбутнє.

У системі мотивації підприємств до участі у процесах удосконалення важливе місце займає систематичне професійне оцінювання і визнання досягнутого ними рівня, в тому числі в рамках конкурсів, які проводяться в різних масштабах: місцевому, національному, регіональному, континентальному.

У світі понад 70 країн ведуть національні нагороди якості, застосовуючи моделі досконалості: японську, американську та європейську. Українські організації за ініціативою УАК вже 15 років удосконалюються на основі Моделі EFQM. Однією з цінних інновацій УАК стало створення Сходів ділової досконалості, інтегрованих до

Схеми рівнів досконалості EFQM. Ці Сходи дозволяють будь-якій організації, з будь-яким початковим рівнем, цілеспрямовано і послідовно просуватися до рівня досконалості, досягнутого кращими компаніями Європи. Механізм сходження загальновідомий і полягає в такому: оцінювання та виявлення сильних сторін і областей для удосконалення; отримання нових знань про кращий досвід; розробка інноваційної програми удосконалення; виконання програми. І знову - оцінювання і т.д. Так «крок за кроком» компанії піднімаються сходами досконалості, наближаючись до європейських лідерів.

Яскравим прикладом тут є ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке за 5 років від рівня 250 – 300 балів цілеспрямовано і послідовно піднялося до рівня 500 – 550 балів. При цьому воно отримало статус володаря Національної нагороди за якість, лауреата Нагороди за якість країн ЦСЄ та сертифіката EFQM «Визнання досконалості в Європі – 5\*». У нинішньому році ця компанія планує підтвердити 550 – 600 балів і стати володарем Нагороди за якість країн ЦСЄ [6].

Але попри все наведене вище, основна маса підприємств нашої держави не спроможна наразі вийти не те що на рівень TQM, а й на ISO-9000. Проблеми, які заважають введенню відповідних змін до стратегій підприємств, в основному полягають в психологічно різних підходах до управління якістю. Умови, в яких працюють українські підприємства значно відрізняються від тих, в яких знаходяться зарубіжні фірми. Тому створення в кампаніях систем якості, відповідних зазначеним стандартам, і тим більше сертифікація систем якості на відповідність ISO-9001, повинні бути пов'язані в більш загальну методологію, що передбачає реальну оцінку стартових умов, певні етапи і послідовність робіт з якості по шляху перебудови всієї корпоративної культури на принципах загального менеджменту якості (TQM).

Таким чином, для того, щоб європейські стандарти якості успішно «прижилися» в Україні, потрібно, перш за все, проголосити таку стратегію розвитку держави, в якій би влада забезпечувала б престижність досконалості українських організацій на всіх рівнях економіки, сприяла залученню підприємств до процесів безперервного удосконалення та поліпшення якості продукції та послуг, а також сприяла діяльності професійних громадських об'єднань України, метою яких є розвиток руху за якість і досконалість. Також необхідно розробити ефективну систему економічного стимулювання для підприємств, що є передовими у впровадженні закордонного досвіду управління якістю (наприклад, зменшити податки для таких фірм). Крім того, уряд може організувати навчання державних службовців з питань якості та досконалості.

## ВИСНОВКИ

Ефективне довгострокове функціонування вітчизняних підприємств (як великих, так середніх і малих) в умовах конкуренції з іноземними компаніями вимагає використання ними стандартів ISO 9000 та одночасного запровадження системи загального управління якістю

(TQM). Це дозволить не тільки підвищити якість продукції чи послуг, а й оптимізувати виробничі процеси, організацію виробництва та ін. Подальших досліджень потребують питання державного регулювання запровадження систем управління якістю. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Всеобщее управление качеством (TQM) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY7/iso-tqm.htm>.

2. Всеобщее управление качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/TQM>.

3. Розвиток державного регулювання забезпеченням лікарськими засобами в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2009-1/doc/2/28.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2009-1/doc/2/28.pdf).

4. Плетнева. Н. П. ИСО 9001 – 2000: Новый подход к созданию системы менеджмента качества / Н. П. Плетнева // Стандарты и качество.– 2001.– № 8.– С. 46.

5. Управління якістю та елементи системи якості. Частина 1. Настанови щодо послуг : ДСТУ ISO 9004-2-96.– К. : Держспоживстандарт України, 1996.

6. Калита П. Головна ланка, або як можна витягнути ланцюг соціально-економічних проблем України [Електронний ресурс] / П. Калита. – Режим доступу : <http://spsu.org.ua/index.php>