

**СТРАТЕГІЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ ТОТАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ЧИННИКІВ  
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди. У сучасних умовах жорсткої конкурентної боротьби за ринки збуту продукції підприємства розвинутих країн все ширше застосовують ефективний інструмент забезпечення успіху – системи якості, які відповідають визначеним міжнародним вимогам, що містяться у Міжнародних та Європейських стандартах з якості та сертифікації. Підвищення якості продукції та послуг стають пріоритетними завданнями розвитку сучасних підприємств. Ефективність цього інструмента тепер особливо зростає у зв'язку з прийняттям у багатьох країнах законодавства, яке встановлює жорсткі вимоги щодо безпечності продукції для здоров'я та життя людини, захисту прав та інтересів споживачів, охорони навколишнього природного середовища тощо [1, с. 133].

Для українських підприємств дуже важливо виготовляти якісну продукцію для того, щоб споживачі підтримували вітчизняного товаровиробника і поступово витісняли з країни імпортні товари, цим самим ми зможемо забезпечити зростання національної економіки країни і вихід її на більш високі міжнародні рівні. Отже, це актуальна тема для України, з її прагненням інтегруватись у європейські та світові економічні структури.

Проблема забезпечення якості є важливою і для організацій України, які продовжують працювати на морально застарілому обладнанні, випускають продукцію за застарілими стандартами та технічними умовами. Ефективна експлуатація застарілого обладнання в технологічних процесах, які є безумовними чинниками внутрішнього середовища підприємства, є можливою за рахунок реалізації дієвих систем управління якістю. Тому сучасні дослідження, присвячені питанням впровадження системи тотального управління якістю, безумовно є актуальними.

Сучасна теорія створення систем управління якістю базується на результатах досліджень, що проводилися такими видатними зарубіжними вченими, як: Ф. Б. Кросбі, У. Е. Демінг, А. В. Фейдженбаум, К. Ісікава, Дж. М. Джуран, У.А. Шухард та інші. Значний внесок в теорію питання внесено росіянами В.Ю. Огвоздіним, Н.Ш. Сулеймановим, С.Д. Ільєнковою, Р.А. Фатхутдіновим та ін. Теоретичні аспекти щодо якості як наукової категорії, систем якості та управління якістю були предметом досліджень також багатьох вітчизняних сучасних авторів: Г.О. Швиданенко, С.К. Фомічова, О.І. Момота, О.Б. Чернегі, Ю.В. Макогона, Ю.О. Гохберга, А.О. Старостиної, Н.І. Скрябінової та ін.

Цими авторами досліджено питання теоретичної сутності та змісту категорій "якість", розкрито сутність принципів побудови тотальної системи управління якістю продукції, розроблено механізм регулювання якості в аспектах стратегічного забезпечення конкурентоздатності продукції, висвітлені теоретичні аспекти побудови систем управління якістю, запропоновано методологію прогнозування економічних показників методами багатофакторної кореляції тощо.

Проте і на цей час існує багато не розкритих питань і теоретичних проблем. Недостатньо уваги приділено розкриттю особливостей взаємодії системи управління якістю з різними чинниками внутрішнього середовища організації; не розкрита в повній мірі сутність механізму управління якістю продукції підприємств; потребує вдосконалення правове забезпечення управління якістю; не розроблені методики управління якістю і витратами, стратегічні аспекти управління якістю. Крім того, науково-теоретичні питання розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності окремих підприємств (організацій, фірм), що працюють та розвиваються в сучасних умовах. Для забезпечення ефективного їх функціонування виникає необхідність наукового обґрунтування формування та реалізації системи управління якістю продукції, визначення стратегічних основ всієї сукупності взаємопов'язаних процесів, які кореспондується із передовим світовим та вітчизняним досвідом. На сучасному етапі необхідні дослідження щодо розробки єдиної комплексної системи управління якістю, орієнтованої на

визначені та передбачувані потреби споживачів; мінімізації витрат, яка б враховувала специфіку діяльності підприємств і організацій.

Метою дослідження є розвиток теоретичних та методичних положень, стратегічних основ, а також розробка практичних рекомендацій з створення системи управління якістю продукції як фактору підвищення взаємодії чинників внутрішнього середовища підприємства.

В нинішніх умовах динамічного зовнішнього середовища система управління якістю продукції підприємства повинна формуватися з урахуванням необхідності його оперативної адаптації до умов ринку, для чого слід оволодіти політикою постійних змін, впровадити філософію тотальної якості, що передбачає внесення значних змін у чинники внутрішнього середовища організації: в структуру організації, виробничі процеси, що виконуються на підприємстві та в організаційну культуру працівників [2, с. 45]. Можна для цього використати різні інструменти: впровадити систему «Шість сигм», привести організаційну поведінку персоналу у відповідність до вимог системи якості чи удосконалювати процеси. Однак ці інструменти можуть лише на деякий час покращити окремі результати, а у довгостроковій перспективі вони нормально не працюють.

Впровадження системи управління якістю потребує всебічного охоплення, повної зміни мислення, а не тільки застосування нового набору інструментів. Так всебічне охоплення проблеми можливе при використанні реінжинірингу, тобто за рахунок перебудови основних процесів у відповідь на потреби зовнішніх споживачів для забезпечення стрімкого підвищення якості в організації.

Тотальне управління якістю - підхід до управління організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і спрямований як на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і досягнення вигоди для членів організації і суспільства.

Для успішного реінжинірингу необхідно зруйнувати численні традиційні пріоритети у сфері загального менеджменту організації, зокрема: від орієнтації на керівника до орієнтації на споживача; від нагляду за людьми і керівництва ними до наставництва, тренування і лідерства; від гонитви за балами до навчання; від підвищеної уваги до прибутку до підвищеної уваги до задоволеності всіх зацікавлених сторін; від вертикальної орієнтації менеджменту до горизонтальної орієнтації на процес. Звичайно, такі радикальні зміни пріоритетів неминуче призводять до глибоких змін всієї культури організації та потребують тривалого часу [3, с. 35].

Будь-якому підприємству необхідно розробити та прийняти нову стратегію забезпечення високої якості, на основі якої будуть розглядатися політика якості, стандартні процедури і правила щодо існування цієї стратегії. Можна окреслити деякі базові стратегічні напрями, що будуть складати основу формування концепції управління якістю продукції підприємства:

сфокусованість на споживачах і зацікавлених сторонах;

орієнтація на процес;

постійне удосконалення і навчання;

надання співробітникам повноважень і командна робота;

управління на основі фактів;

масштабне лідерство, в якому загальна якість розглядається як стратегічний інформаційний актив [4, с. 121].

В кінцевому результаті суддею, що визначає рівень якості, стає споживач. Розуміння сутності запитів споживачів, як сьогоднішніх, так і майбутніх, і підтримка темпу, що дозволяє не відставати від постійно терплячих змін ринків, потребує застосування ефективних стратегій виявлення і вияснення запитів споживачів, вимірювання рівня їх задоволеності вашою продукцією порівняно з продукцією конкурентів і формування взаємозв'язків [5, с. 28]. Під час стратегічного планування, розробки нової продукції, удосконалення процесів і професійної підготовки організація повинна в повному обсязі зважувати на запити споживачів і особливості груп споживачів. Дуже важливою є інформація про ступінь задоволеності чи незадоволеності цих запитів. Для того, щоб споживачі були задоволені, потрібно, окрім іншого, оперативні і ефективні дії та рішення у відповідь на виникнення у споживачів запитів і побажань, а також формування тісних взаємозв'язків [6, с. 144]. В перспективі всебічної якості всі стратегічні рішення, що приймає підприємство, повинні бути «орієнтовані на споживача», тобто організація повинна демонструвати постійну підвищену увагу до споживачьких ринкових потреб. Для цього вона повинна вміти розробляти необхідні технології і оперативно і гнучко реагувати на ринкові споживачькі запити.

## ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТТІЙ

Підхід на основі загальної якості розглядає кожну людину, що працює на підприємстві, як внутрішнього споживача або зовнішнього постачальника чи навпаки [4, с. 143]. Внутрішні споживачі (а це одержувачі результатів будь-яких робіт), однаково важливі для гарантованого забезпечення якості, як і зовнішні споживачі, що купують продукт. Робітники повинні, з одного боку, розглядати себе як споживача продукції других робітників, а з іншого – як постачальника для когось іншого на підприємстві. Робітники, які вміють відносити себе як до споживача, так і до постачальника, добре розуміють взаємозв'язок своєї роботи з кінцевим продуктом.

Але сфокусованість на споживача виходить за межі споживацьких і внутрішніх взаємовідносин. У кожній з організацій один з найважливіших замовників – суспільство. Зі світового досвіду випливає, що компанія – це сумлінний корпоративний громадянин. Для цього необхідна висока бізнес-етика, захист здоров'я і забезпечення безпеки роботи персоналу, увага до навколишнього середовища і розповсюдження інформації, що відноситься до якості, серед різних груп, з якими взаємодіє організація. Крім того, підтримка організацією національних, галузевих, професійних і соціальних видів діяльності, і обмін незакритою інформацією щодо якості, демонструє, які потенційно можливі переваги може мати справжній корпоративний громадянин [6, с. 146].

Підхід до управління якістю з орієнтацією на процес традиційно розглядає діяльність організації, аналізуючи її в вертикальному розрізі, тобто вивчаючи її організаційну структуру [7, с. 64]. Однак роботи виконуються горизонтально або міжфункціонально, а не ієрархічно. Тому розглядати підприємство як набір окремих високоспеціалізованих виконавців та одиниць, що поєднані в рамках загальної функціональної ієрархічної стратегії, більше не можна. В графічному вигляді ці підходи представлені на рис. 1.

При підході на основі тотальної якості підприємство рекомендується розглядати як систему взаємопов'язаних процесів, на протязі якогось часу поєднаних через бічні зв'язки і через мережу постачальників і споживачів (внутрішніх і зовнішніх), що співпрацюють [4, с. 175]. Кожен процес пов'язаний з місією і призначенням підприємства через ієрархію макро- та мікропроцесів. Кожен процес складається з субпроцесів, що є складовими більшого процесу. Структура процесів повторюється в масштабах всієї ієрархічної структури. Процесний підхід пов'язує всі необхідні види діяльності.

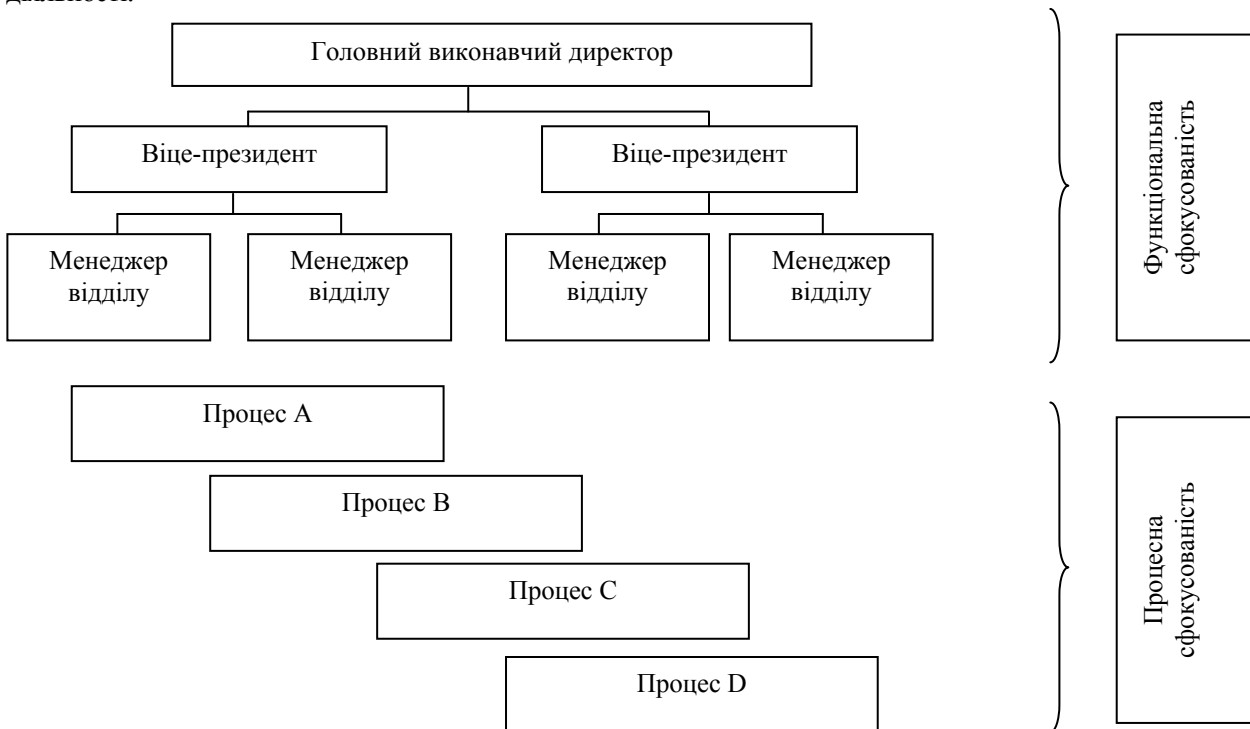


Рис. 1. Приклади процесної та функціональної сфокусованості організації

Більшість переваг, отриманих в результаті покращення функціонування організації, пов'язані з організаційними інтерфейсами, тобто з тими стиковими ділянками, котрі на схемі організації лежать між чарунками [8, с. 85].

При орієнтації на загальну якість навколишнє середовище, в якому підприємство взаємодіє з іншими учасниками, постійно змінюється. Якщо підприємство продовжує робити лиш те, що воно

робило в минулому, то майбутні показники в порівнянні з аналогічними показниками конкурентів з кожним роком будуть погіршуватися. Тому важливо стати лідерами постійного вдосконалення та оновлення процесів, систем, товарів і послуг. Постійне вдосконалення повинно стати частиною управління всіма системами і процесами. Для того, щоб добитися найкращих результатів, підприємству необхідний гарно сформульований і добре реалізований підхід до постійного вдосконалення і навчання. Постійне вдосконалення може бути як поступовим, так і проривним [9, с. 253]. Рекомендується поступове, оскільки за такого підходу вдосконалення і навчання будуть органічно вбудовані в діяльність організації. Це означає, що вони повинні стати обов'язковими складовими повсякденної роботи організації: ліквідування проблем ще до їх появи, шукати можливості для кращого виконання робіт тощо.

Таким чином, для усунення недоліків з управління якістю, притаманних вітчизняним підприємствам, пропонується проводити реінжиніринг бізнес-процесів та реалізовувати наступні стратегічні основи тотального управління якістю:

сфокусувати всю діяльність підприємства на задоволенні інтересів споживачів та інших зацікавлених груп;

здійснювати управління якістю на основі процесного підходу, який передбачає виявлення та безумовне виконання по вертикалі усіх без винятку функцій з управління якістю та всіх виробничих процесів по горизонталі, які повинні забезпечувати досягнення запланованого рівня якості;

для своєчасного реагування підприємства на зміни попиту споживачів та очікувань інших зацікавлених сторін запровадити в складі системи управління підприємством принцип постійного удосконалення системи якості та постійного навчання персоналу;

практикувати широку участь працівників організації у прийнятті рішень та надання їм широких повноважень щодо самостійного вирішення проблем, які знаходяться в межах їх компетенції;

широко використовувати при управлінні якістю командний підхід, який суттєво підвищить відповідальність працівників за результати їх діяльності, звільнить менеджерів від виконання управлінської рутини, суттєво підвищить продуктивність групової діяльності на основі організації ефекту синергії;

забезпечувати прийняття управлінських рішень на основі достовірних фактів, а не прийнятих очікуваних концепцій;

забезпечити ефективне формальне керівництво персоналом та неформальне лідерство з боку представників апарату управління при вирішенні проблем якості;

налагодити систему стратегічного планування якості результатів діяльності організації та забезпечити ефективне управління процесом реалізації прийнятої стратегії якісного задоволення потреб споживачів;

забезпечити тотальну участь усіх працівників у забезпеченні високої якості продукції та тотальне охоплення всіх бізнес-процесів системою якості;

використання статистичних методів контролю відповідності процесів та вибіркового методів проведення вхідного та завершального контролю, що дає змогу охопити контролінгом всі бізнес-процеси організації для уникнення бракованої продукції та підвищення якості.

Такі рекомендовані базиси з загальної якості дозволять створити найбільш ефективну систему для забезпечення високої якості продукції. Перелічені стратегічні напрями загальної якості дадуть змогу закласти фундамент для створення організації, що буде здатна випускати продукцію на рівні міжнародних стандартів.

### Література

1. Горчакова Е.Н. Эффективно ли внедрять и сертифицировать систему менеджмента качества? // Экономика промышленности. – 2007. – №1 (36). – С.133
2. Мороз О. В. Фактор якості в загальній моделі конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // Экономика: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 81. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.44
3. Система управління якістю як елемент внутрішнього контролю / Д. Сидоренко // Фінансовий контроль. – 2013. – № 9. – С. 34–40
4. Управління якістю: навч. посібник / Д. П. Лойко, О. В. Вотченікова, О. П. Удовіченко, М. А. Котляр. – Львів: Магнолія-2006, 2010. – 336 с
5. Криворучко О. Методичні положення гармонізації системи управління підприємством на основі управління якістю / О. Криворучко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2013. – № 4. – С. 27-31.
6. Ходурський В.Є. Система соціологічної оцінки якості/ В.Є. Ходурський // Экономика і регіон. – 2009. – №3. – С.142-147
7. Ареф'єва О.В., Мельник І.Є. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія. – К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.

## ***ЕКОНОМІКА ПРІДПРИЯТІЙ***

8. Попович Т. Концептуальні засади побудови ефективної системи управління витратами на якість: мікроекономічний аспект/ Т. Попович // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 4. – С. 84-92

9. Векслер Е.М. Менеджмент якості: навч. посібник / Е.М. Векслер, В.М. Рифа, Л.Ф. Василевич. – К.: Професіонал, 2008. – 320 с.