

## УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто процес управління якістю, доведено, що загальне управління якістю є необхідною частиною системи управління підприємством, а також розроблені напрямки удосконалення системи управління якістю продукції об'єкта дослідження – ЗАТ «Молпродукт», м. Переяслав-Хмельницький.*

**Вступ.** Перед усіма підприємствами в умовах ринку стоять схожі завдання: отримання максимального та довготермінового прибутку, стійкий розвиток, забезпечення переваги над конкурентами. Але якщо одним вдається досягти успіхів у вирішенні цих завдань і стати лідерами ринку, то інші – змушені постійно боротися за виживання або навіть зникають. На жаль, на Україні таких зникаючих підприємств дуже і дуже багато.

Кожне з успішних конкурентоспроможних підприємств шукало власні шляхи до успіху, але усі вони пролягали у одному напрямку — через браму якості. Будь-яке підприємство, яке хоче досягти високих результатів у конкурентній боротьбі, повинно насамперед усвідомити це і приділяти відповідну увагу якості своєї роботи [2].

Як показує досвід провідних країн світу, система загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) – прорив в галузі якості, стратегія майбутнього, яка забезпечує ефективне функціонування організації. Лише запровадивши управління якістю на всіх рівнях ведення господарської діяльності, залучивши кожного працівника без виключення, підприємство досягне значних проривних успіхів, що дозволить зайняти лідируючі позиції на ринку.

**Постановка задачі.** Основною ціллю даного дослідження є узагальнення та систематизація результатів досліджень з проблематики управління якістю;

доведення того, що загальне управління якістю є необхідною частиною системи управління підприємством; а також розробка рекомендацій з впровадження системи управління якістю продукції на підприємстві, що є об'єктом дослідження – ЗАТ «Молпродукт», м. Переяслав-Хмельницький.

**Методологія.** Для проведення дослідження було використано наступні методи: гіпотетичний метод, порівняння, аналізу і синтезу інформації, метод збору та узагальнення інформації. Під час написання статті використано монографії та наукові публікації українських та зарубіжних учених-економістів, статистичні дані.

**Результати дослідження.** Якість є однією з основних категорій, що визначають спосіб життя, соціальну й економічну основу для успішного розвитку людини і суспільства. Поняття «якість» можна визначити як сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби» [1].

З кожним етапом розвитку суспільного виробництва розвивались і специфічні вимоги до якості продукції. По мірі розвитку промислового виробництва продукція ставала усе більш складною, тобто число її характеристик (а, отже, і вимог до якості) постійно зростало. Постало питання перевірки не окремих властивостей виробу, а його функціональної здатності в цілому. Таким чином, почала формуватися система контролю якості продукції, суть якого полягала у виявленні дефектної продукції і вилученні її з виробничого процесу. Забезпечення якості — заплановані і систематично виконувані організацією-товаровиробником дії, що створюють впевненість у тому, що якість продукції буде відповідати запропонованим вимогам. Існують два різновиди забезпечення якості: внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє забезпечення якості створює впевненість у належній якості продукції у керівництва організації-товаровиробника, зовнішнє — у споживачів.

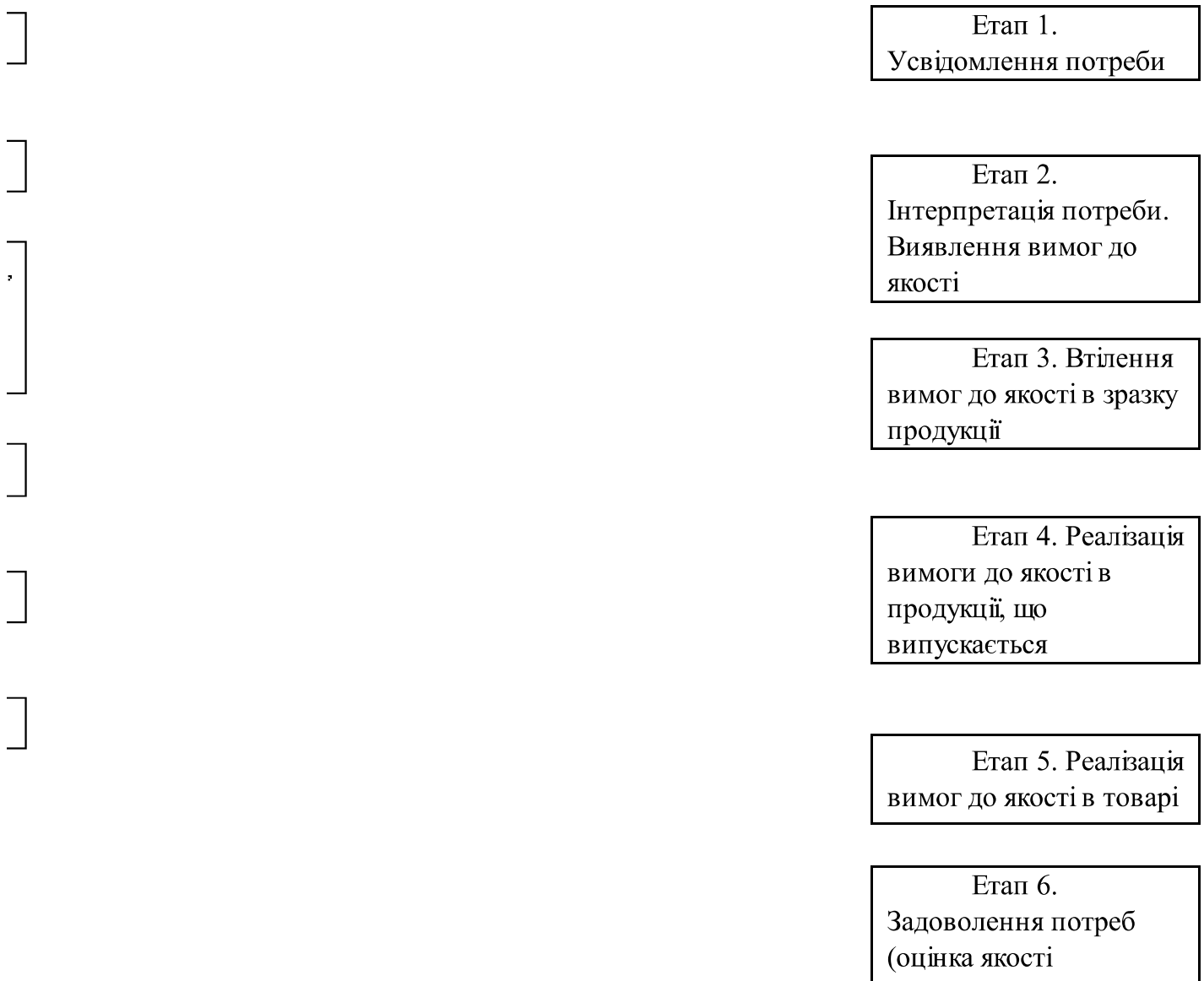
На рис.1. зображено узагальнений процес «створення якості». При цьому всі наведені дії є складними і являють собою сукупність більш простих операцій, кожна з яких має власну мету, критерії контролю і методи корекції якості у випадку невідповідності рівня якості стандартам.

Аналіз складу елементів схеми дозволяє зробити висновок про те, що поняття якості можна поширити також на категорії діяльності і фірми (організації-товаровиробника) у цілому. Разом з цим докорінно повинні

змінитися і погляди на участь у процесі управління якістю, і відповідальність за якість. Оскільки у процесі «створення якості» бере участь практично вся організація, у ній не може бути відповідальним за якість якийсь один спеціальний підрозділ. Це і було покладено в основу концепції загального управління якістю (TQM) [3], що сьогодні, вважається найбільш прогресивною і має на увазі активну участь кожного співробітника в удосконалюванні якості продукції і процесів [4].

Побудова спеціальної системи для управління якістю називається системою якості (системою управління якістю) і являє собою сукупність організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності, методів, процедур і ресурсів, необхідних для встановлення, підтримки й удосконалювання якості продукції.

Система якості реалізує політику організації в області якості. Політика в області якості офіційно визначає основні цілі і задачі організації в області якості. Вона є елементом загальної політики фірми і затверджується її керівництвом.



## Рис. 1. Узагальнений процес «створення якості»

В організації формується внутрішньофірмова ієрархія якості, що наочно демонструє зв'язок якості з загальною ефективністю діяльності організації. Фірми, що виробляють і реалізують ефективними методами високоякісну продукцію, одержують незаперечні конкурентні переваги і, природно, поліпшують загальні результати своєї діяльності. Таким фірмам необхідно передбачити механізм гнучкої зміни обов'язків і відповідальності. Управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення цілей в області якості. Цілі в області якості припускають створення на підприємстві умов, у яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятним вимогам і гнучко змінювати установлені вимоги.

Управління якістю — аспекти виконання функції управління, що визначають політику, цілі і відповідальність в області якості, а також втілюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і поліпшення якості в рамках системи якості [4].

При побудові системи управління якістю переслідується мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення і підвищення якості. У рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва і якості. Такі структурні схеми дозволяють створювати організаційні умови для об'єднання зусиль усього персоналу, спрямованих на підвищення економічних і виробничих показників діяльності всієї компанії [5].

ЗАТ «Молпродукт», на базі якого проводилося дослідження, — сучасне підприємство з переробки молока, одне з найпопулярніших не тільки Київщини, а й в Україні. Його продукція — натуральна, вироблена із екологічно чистої сировини, користується популярністю у споживачів. Підприємство має повагу у ділових партнерів за свою порядність та стабільність.

На підприємстві постійно вивчаються питання і застосовуються різноманітні методи з метою зниження собівартості товарів. Спеціалісти підприємства знаходяться у постійному пошуку нових засобів. Підприємство має акредитовану виробничу лабораторію, оснащену за сучасними вимогами і

яка обладнана сучасною комп'ютерною технікою для чіткого контролю показників сировини, а також готової продукції. За короткий термін підприємству вдалося не тільки вижити в ринкових умовах, але й стати серйозним діловим партнером.

Розробка продукту і процесів, пов'язаних з ним, здійснюється виробничим відділом і відділом якості при участі інших зацікавлених структурних підрозділів і головних фахівців. Контроль якості продукції підприємства здійснюється тільки відповідно до діючої робочої методики, інструкцій і програмами. Відповідальність за порядок проведення вимірів, контролю й іспитів продукції, наявність і правильність використання інструкцій, робочих методик, програм іспитів несе керівник структурного підрозділу, що виконує ці операції. Контроль здійснює відділ якості. Вся одержувана інформація систематизується і підлягає обов'язковому аналізу.

Для підприємств, що прагнуть до сталого положення на ринку, а до таких відноситься і ЗАТ «Молпродукт», необхідне управління, яке забезпечує переваги перед конкурентами в питаннях якості, ціни, дотримання термінів постачання та за іншими критеріями. Стратегія, в якій пріоритет віддається якості, це стратегія, розрахована на тривале і стає положення підприємства на ринку. У зв'язку з цим стратегічним завданням ЗАТ «Молпродукт» має бути постійне вдосконалення процесів для поліпшення їх показників і принесення користі зацікавленим сторонам. Управління якістю продукції на підприємстві здійснюється відповідно до загальноприйнятих стандартів ДСТУ. Варто зазначити, що ці стандарти містять мінімальні вимоги, яким має відповідати система якості, тому для ефективного успішного функціонування підприємства пропонується на ЗАТ «Молпродукт» розвиток системи управління якістю проводити на базі концепції TQM (Total Quality Management), яка враховує специфіку галузі і стала проривом в системі якості.

Ця концепція або філософія найчастіше перекладається як "загальне (всеохоплююче, тотальне) керівництво якістю" або "загальне управління якістю". Однак найкоректнішим, мабуть, варто вважати переклад "загальний менеджмент якості", оскільки ні "керівництво", ні "управління" не є еквівалентом поняття "менеджмент".

Можна виділити принципів, на яких базується TQM. До них належать такі: 1) орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці; 2) погляд на виробничі

відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником; 3) безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості; 4) комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу; 5) перенесення головних зусиль у сфері якості в бік людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва); 6) участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість — справа кожного); 7) безперервне підвищення компетентності працівників організації; 8) концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей; 9) ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах; 10) оптимізація співвідношення в тріаді "якість — витрати — час"; 11) забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів; 12) безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).

Ці принципи визначають ідейний зміст філософії TQM, яка виставляє якість як основний критерій оцінювання роботи організації, трактує якість у її широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем [7].

Концепція TQM розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета. Саме концепція TQM дозволяє максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених осіб організації, яка виступає в ролі постачальника [8].

Концепція TQM на ЗАТ «Молпродукт» буде реалізовуватись завдяки використанню набору методів і засобів. На сьогодні у світовій практиці накопичений і продовжує постійно розширюватися такий арсенал цих методів і засобів, який дає можливість будь-якому підприємству використовувати їх для впровадження концепції TQM з урахуванням специфічних умов розвитку підприємства.

Керівництво ЗАТ «Молпродукт» повинно незмінно прагнути до підвищення ефективності та результативності виконуваних на підприємстві дій, виявляти можливості поліпшення, не чекаючи виникнення труднощів.

Поліпшення можуть мати різні масштаби — від незначних поступових постійних поліпшень до стратегічних проектів радикальних вдосконалень. Підприємство має запровадити процес визначення і управління заходами, спрямованими на поліпшення якості. Ці поліпшення можуть призводити до змін

у продуктах та процесах чи навіть у системі менеджменту організації.

Впровадження положень системи якості на базі концепції TQM на ЗАТ «Молпродукт» має передбачити застосування коригувальних дій як інструменту поліпшення системи якості. Планування цих дій має включати оцінювання важливості недоліків і враховувати потенційний вплив на такі аспекти, як виробничі видатки, вартість невідповідності, характеристики продукту, надійність, безпека, задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін. На ефективність і результативність процесів має наголошуватися й при застосуванні коригувальних дій, а самі ці дії підлягають поточному контролю для забезпечення досягнення бажаних результатів. Слід розглядати необхідність включення коригувальних дій як один із пунктів аналізу з боку керівництва. За необхідності організація має включати до складу пов'язаного з коригувальною дією процесу аналіз докорінних причин невідповідностей. Перед визначенням та ініціюванням коригувальної дії результати зазначеного аналізу підлягають перевірці й тестуванню.

Для підтримання показників процесів і продуктів керівництво підприємства має планувати зниження впливу втрат на діяльність організації. А для забезпечення задоволеності зацікавлених сторін — попередження втрат у вигляді планування процесів створення продукту, допоміжних процесів, робіт та продуктів. Для того, щоб бути ефективним і результативним, планування попередження втрат має бути методичним. Для отримання кількісних значень воно має ґрунтуватися на даних відповідних методів, зокрема даних оцінювання статистики тенденцій і критичних режимів організації та її продуктів. Отримання цих даних можливе за рахунок:

- використання інструментів оцінювання ризиків, наприклад, аналізу відповідних протоколів і зареєстрованих даних системи якості, режимів і наслідків відмов;
- аналізу потреб і очікувань споживачів;
- аналізу ринку;
- виходів процесів;
- виходів процесу аналізу даних;
- вимірювань рівня задоволеності;
- вимірювань параметрів процесів;
- схем узагальнення джерел інформації, отриманих від зацікавлених сторін;
- висновків на підставі попереднього досвіду;

- результатів самооцінювання;
- процесів превентивного попередження про вихід робочих умов з-під контролю.

Такі дані дають інформацію, яка слугує для розробки ефективного і дієвого плану попередження втрат, визначення пріоритетів для кожного процесу та продукту з метою задоволення потреб і очікувань зацікавлених сторін.

Результати оцінювання ефективності та дієвості планів попередження втрат мають бути виходами процесу аналізу з боку керівництва, служити вхідними даними для коригування планів і утворювати входи процесів поліпшення.

Для забезпечення майбутнього підприємства та задоволення зацікавлених сторін керівництву належить налагодити таку виробничу культуру, яка б спонукала працівників до активного пошуку можливостей поліпшення характеристик процесів, виконуваних робіт та продуктів.

Для залучення персоналу вищому керівництву необхідно створити обстановку делегування повноважень, для того, щоб працівники отримували повноваження і переймали на себе зобов'язання щодо виявлення можливостей поліпшення організацією своїх показників. Для створення такої ситуації можуть бути корисними такі заходи:

- постановка завдань для персоналу, проектів і організації;
- оцінювання показників конкурентів і передової практики;
- визнання успіхів у запровадженні поліпшень і відзначення відповідних працівників;
- укладання схеми подачі пропозицій з передбаченням оперативного реагування на них керівництва.

Для створення структури, спрямованої на вдосконалення діяльності, вище керівництво має визначити і запровадити процес безперервного вдосконалення, який застосовується до основних і допоміжних процесів та видів діяльності. Для забезпечення ефективності процесу вдосконалення основні та допоміжні процеси мають розглядатися з погляду:

- результативності (наприклад, відповідності виходів вимогам);
- ефективності (наприклад, питомих витрат ресурсів у вигляді часу та коштів);
- зовнішніх впливів (змін правових та вимог, які регламентуються);
- потенційних вузьких місць (недостатності можливостей чи недотримання послідовностей);



- можливості застосування кращих методів;
- контролю планових і позапланових змін;
- вимірювання позапланових прибутків.

Цей процес постійного вдосконалення має бути інструментом підвищення внутрішньої ефективності та результативності роботи організації, а крім того, має підвищувати задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін.

Домагаючись максимальної користі для організації та зацікавлених сторін, керівництво ЗАТ «Молпродукт» повинно сприяти як вдосконаленню у вигляді безперервних заходів у зв'язку з процесами, які виконуються, так і можливостям радикальних змін.

Прикладами допоміжних входів процесу вдосконалення може бути інформація, отримана з таких джерел: дані про продуктивність процесу; дані самооцінювання; встановлені вимоги і відгуки зацікавлених сторін; досвід працівників організації; фінансові дані; дані про реалізацію продукту та інше.

**Висновки.** Отже, очевидно, що запропоновані напрями розвитку системи управління якістю на базі концепції TQM забезпечує переваги перед конкурентами в питаннях якості, ціни, дотримання термінів постачання та за іншими критеріями.

Крім того, виявлено, що підприємство може одержувати реальну користь від системи управління якістю ще задовго до її впровадження за рахунок того, що у процесі її розробки при описі структури і взаємодії процесів виявляються "вузькі місця", суперечності тощо. Відразу ж після їх виявлення можна починати планувати дії з усунення цих недоліків, але розробку системи управління якістю можна використовувати і для їх виправлення.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству, що виступило об'єктом даного дослідження бути дійсно ефективним та успішним, адже згідно з принципами TQM успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, взаємодії з постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів.

## Список літератури

1. Закон України "Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції" від 14.01.2001 р.
2. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості [Electronic Resource] // Mode of access: <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>. Last access: 07-09-2008. — Title from the screen.
3. ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення. — К., 1995.
4. ДСТУ ISO 14012—98. Настанови щодо здійснення екологічного аудиту. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з екології. Чинний від 01.01.98р.
5. ISO/FDIS 9000:2000, Системи менеджменту якості — Основні принципи і словник.
6. Переяслав-Хмельницьке закрите акціонерне товариство „Молпродукт" // про компанію [Electronic Resource] // Mode of access: <http://molproduct.com.ua/> Last access: 09-09-2008. — Title from the screen.
7. Новицький Н.І., Олексюк В.Н. Управління якістю продукції [Текст]. — Мінськ: Нове знання, 2003.
8. Управління якістю [Текст]: Навч. посібник / Під ред. Мазура І.І. — М.: Вища школа, 2003.
9. Варакута С. А. Управління якістю продукції [Текст]: Навч. посібник. — М.: ИНФРА — М, 2001.
10. Кабан П. У ХХІ сторіччя - з високою якістю української продукції [Текст] / П. Кабан // Стандартизація, сертифікація, якість. — 2000. — № 4.