

Лідія ЛІСОВСЬКА, Оксана ЮРИНЕЦЬ

## МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ – ПРІОРИТЕТ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто окремі елементи формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, які базуються на менеджменті якості. Особливу увагу приділено досвіду добровільного сертифікування в Україні.*

Ключові слова: конкурентоспроможність, менеджмент якості, показники, механізм забезпечення, управління витратами.

Процес розвитку науково-технічного прогресу та поглиблення глобалізаційних процесів визначають залежність конкурентоспроможності підприємства від усе більшої кількості факторів, пов'язаних з динамікою розвитку зовнішнього середовища, підвищенням вимог споживачів до показників якості та надійності продукції, урізноманітненням методів та прийомів маркетингового просування тощо. Це зумовлює необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємства через комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, які забезпечують досягнення необхідного рівня показників конкурентоспроможності підприємства та розвитку його конкурентних переваг.

Поняття конкурентоспроможності активно використовується в аналізі теоретичної і практичної проблематики. Питанням управління конкурентоспроможності продукції та її виробника присвячені численні *наукові праці* вітчизняних та зарубіжних авторів. Вагомий науковий внесок у вирішення проблем конкурентоспроможності зробили Б. Буркінський, В. Герасимчук, М. Герасимчук, М. Єрмошенко, О. Запунний, О. Кузьмін, Є. Крикавський, П. Перерва, Й. Петрович, Я. Плоткін, А. Старостіна, Ф. Хміль, В. Шинкаренко, Е. Голубков, Г. Азгальдов, Г. Багієв, Б. Берман, А. Глічев, П. Зав'ялов, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Е. Райхман та інші. Роботи цих економістів, в яких визначались методи та умови забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства, є науково-теоретичною основою для поглиблення досліджень з проблем конкурентоспроможності.

Якщо в методичному та прикладному аспектах проблема конкурентоспроможності продукції достатньо розвинута, то все більшої уваги з боку науковців заслуговує системний підхід до менеджменту конкурентоспроможності підприємства [1, 2, 3]. У роботах зазначених науковців здійснено спробу обґрунтування системного підходу до формування факторів та методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте, на нашу думку, недостатньо уваги приділяється розвитку класичних теорій менеджменту якості.

*Завданнями даної статті* необхідно вважати виокремлення процесів менеджменту якості у механізмі забезпечення конкурентоспроможності підприємства та дослідження сучасних показників розвитку менеджменту якості на промислових підприємствах України.

Термін "забезпечення" трактується як «сукупність заходів і коштів, створення умов, що сприяють нормальному здійсненню економічних процесів, реалізації запланованих програм, проектів, підтримці стабільного функціонування економічної системи та її об'єктів, усуненню порушень нормативних актів» [4, 207]. Під механізмом розуміють «сукупність

процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій задля досягнення мети» [4, 361].

Відповідно, механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства у даній статті визначається як сукупність процесів та методів, реалізація яких сприяє підтримці необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це систематизовані та впорядковані види діяльності, які спрямовані на підтримання та розвиток необхідного рівня конкурентних переваг для досягнення стратегічно важливих цілей функціонування підприємства. Застосування окремих видів діяльності в сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства залежить від конкретних організаційно-технічних, соціально-економічних, правових та інших зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування підприємства.

Стратегічні цілі діяльності підприємства повинні бути оптимально узгоджені із різними суб'єктами ринку: споживачами, конкурентами, партнерами, інвесторами, кредиторами та власниками і персоналом підприємства. Саме це коло учасників називають «зацікавленими користувачами інформації про конкурентоспроможність» [2, 101].

Однією з цілей забезпечення конкурентоспроможності підприємства може бути усунення небажаних відхилень від заданих значень її показників. Відхилення фактичних і заданих параметрів є імманентною властивістю будь-якої складної системи взагалі і, зокрема, промислового підприємства, яке перебуває в умовах постійних змін економічних відносин, конкурентного середовища, технологічного процесу тощо. Як наслідок, процес досягнення заданого рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає «підналагодження», що пов'язано з певними витратами.

До важливих процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства потрібно включити менеджмент якості. У даній статті будуть розглянуті два методи менеджменту якості: забезпечення якості та управління витратами на забезпечення якості (рис. 1).

Процеси	Забезпечення якості процесів і продукції	Регулювання витрат на якість
Методи	Створення систем управління якістю	Розроблення методів кількісного визначення та обліку витрат
	Постійне поліпшення управління якістю	Створення багатоцілевих інтегрованих систем обліку
Прийоми	Сертифікування систем якості	Проведення якісного аналізу витрат
	Управління внутрішніми факторами процесу забезпечення якості	Впровадження контролінгу
	Сертифікування продукції	Проведення кількісного аналізу витрат
	Управління ресурсами	Оптимізація рівня витрат на якість за встановленими критеріями
	Управління невідповідністю продукції і процесів	Визначення та вимірювання показників ефективності забезпечення

Рис. 1. Процеси менеджменту якості у механізмі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення якості процесів і продукції традиційно є пріоритетним видом діяльності в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Забезпечення якості продукції і процесів не може мати випадковий характер, проводиться нерегулярно. Визначальним при цьому є створення комплексної системи, в основі якої лежить структурована та добре відлагоджена програма дій, спрямована на забезпечення якості продукції у відповідності до вимог споживачів та підвищення на цій основі ефективності виробництва.

Показники якості продукції можна розглядати як узагальнюючі критерії управління, в той час як показники якості процесів – як локальні. Так, на галузевому чи міжгалузевому рівнях як критерій регулювання застосовуються показники якості продукції, а на рівні підприємства для вирішення окремих завдань – показники якості процесів.

Якість процесів залежить від певних факторів – виконавців, засобів і предметів праці, а також інформації, які безпосередньо визначають якість продукції. Вагомий вплив на кількісні характеристики процесу мають організаційні, технічні, екологічні, економічні, правові, соціальні, психофізіологічні ті інші умови. Динаміка процесу зумовлюється комплексом заходів, які змінюють умови і рівень використання факторів, а отже, і якість продукції.

Основним завданням при забезпеченні якості процесів є досягнення мінімального відхилення фактичних показників якості процесів від їх заданого значення. Інформація про неузгодженість показників якості процесів і продукції, що передається каналами зворотного зв'язку, є підставою для прийняття відповідного управлінського рішення.

Регулювання витрат на якість можна вважати пріоритетним видом діяльності, оскільки ці витрати лежать в основі оцінювання ефективності систем управління якістю. Згідно з [5, 126], обґрунтовується не тільки можливість визначення витрат на якість, а й їх першорядне значення як у вирішенні поточних адміністративних і технічних проблем, пов'язаних із сучасним комплексним управлінням якістю, так і у плануванні всієї виробничої діяльності підприємства. Визначення і регулювання витрат на якість стали важливими елементами систем обліку витрат на підприємствах. Оцінювання витрат на якість полегшує прийняття рішень керівництву підприємства, а також спеціалістам в галузі регулювання конкурентоспроможності продукції, її результати дозволяють обґрунтовувати доцільність інвестицій в системи управління якістю.

Регулювання витрат на якість здійснюється за такими основними статтями витрат на забезпечення якості:

- витрати на контроль;
- витрати, зумовлені відмовами продукції.

Витрати на контроль включають витрати, пов'язані з попередженням виготовлення продукції незадовільної якості, та витрати на оцінювання якості. Витрати, зумовлені відмовами продукції, встановленими у виробника (внутрішні відмови), включають: втрати (відходи) виробництва від непоправного браку; витрати на виправлення браку; витрати, пов'язані з рекламациями постачальникам у виробництві. Витрати, зумовлені відмовами продукції у споживача (зовнішні відмови), включають: витрати, пов'язані з рекламациями споживачів у гарантійний та післягарантійний період; витрати на технічне виправлення браку, який не є предметом експлуатаційних рекламаций; витрати у зв'язку з юридичною відповідальністю виробника за виготовлення неякісної продукції; витрати, пов'язані з поверненням споживачами неякісної продукції чи її заміною.

Сфера формування витрат на якість достатньо широка і торкається інтересів як виробників і споживачів, так і посередників, інвесторів. Дані про витрати на якість мають особливе значення для виробників, які досягли значних успіхів у визначенні експлуатаційних витрат на якість. Фактично, витрати на якість пов'язані не лише з проектуванням, виробництвом, організацією збуту продукції, але й з її експлуатацією та обслуговуванням протягом усього гарантійного періоду.

Процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства через витрати на забезпечення якості передбачає вирішення таких завдань:

- 1) встановлення принципів якісного аналізу витрат на якість;
- 2) розроблення методів оцінювання витрат на якість;
- 3) визначення методів кількісного аналізу витрат на якість;
- 4) обґрунтування й вибір способів регулювання витрат.

Розроблення та впровадження систем управління якістю на основі міжнародного стандарту ISO 9001 є важливим методом механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Стандарти серії ISO 9000 прийняті у понад 90 країнах світу. Їх запроваджено у різноманітних видах діяльності та бізнес-процесах. Ці стандарти формують методологію функціонування системи, яка повинна забезпечувати високу якість продукції та бізнес-процесів.

Підхід системи управління якістю заохочує підприємства аналізувати вимоги споживачів, визначати процеси, які сприяють отриманню прийнятної для споживача продукту, та контролювати ці процеси.

Система управління якістю може забезпечити структуру безперервного вдосконалення з метою підвищення ймовірності збільшення задоволеності споживачів та задоволення інших зацікавлених сторін. Вона надає упевненість підприємству та її споживачам у тому, що вона може забезпечити продукти, котрі відповідають визначеним нормативним вимогам.

Прийняття системи управління якістю повинно бути стратегічним рішенням вищого керівництва підприємства. Змінні потреби, конкретні цілі, надані продукти/послуги, використані процеси та розмір і структура підприємства, впливають на розробку та впровадження системи управління якістю організації.

Застосування принципів управління якістю не лише дає прямі переваги, але й також робить важливий внесок в управління витратами та ризиками.

За офіційною інформацією Міжнародної організації з стандартизації (ISO), у світі сертифіковані понад 800000 систем управління якістю відповідно до ISO 9001: 2000. Світовими лідерами у цій сфері є Китай, Японія, Італія, США, Індія, Франція.

У Європі найбільша кількість сертифікованих систем управління якістю у Чеській Республіці – понад 11 тис., Угорщині – понад 10 тис., Польщі – майже 6,5 тис., Румунії 6 тис., Україні – 3 тис.

За даними Львівського центру якості (ЛЦЯ) протягом 2001-2008 років спостерігається зростання інтересу вітчизняних підприємств до проблем якості. В Україні в різних галузях промисловості впроваджено міжнародні та європейські стандарти, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Ступінь впровадження в Україні міжнародних та європейських стандартів (ISO, IEC, EN) за галузями промисловості ( за ДК 004/ICS) (станом на 1.01.2008)**

Галузь промисловості за ДК004/ICS	Загальна кількість національних стандартів			Загальна кількість міжнародних та європейських стандартів			Ступінь впровадження
	Чинні стандарти			ISO	IEC	EN SEN	
	ДСТУ	РСТ	ГОСТ				
1	2	3	4	5	6	7	8
Машинобудування	413	3	1965	1417	305	594	25,1%
Енергетика і теплотехніка	85	0	159	207	223	207	9,7%
Дорожньо-транспортні засоби	164	5	142	661	33	82	19,5%

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Залізнична техніка	34	0	100	19	48	107	8,6%
Сільське господарство	420	27	513	454	19	172	48,1%
Харчова промисловість	848	135	859	628	0	377	39,%
Телекомунікації Аудіо-та відеотехніка	217	1	169	107	1581	14	7,8%

Позначення :

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації

IEC – Міжнародна електротехнічна комісія

СЕН – Європейський комітет стандартизації

Найбільшу питому вагу займають підприємства машинобудування (25%), що пояснюється такими факторами, як наявність застарілих систем управління якістю та потреби їх удосконалення; стратегічні напрями іноземного інвестування розвитку та виходу на зовнішні ринки, що вимагає підтвердження відповідності якості за міжнародними стандартами; великі розміри бізнесу тощо.

Велику увагу до розроблення системи управління якістю приділяють підприємства харчової промисловості (19,5% клієнтурної бази). Найменшу питому вагу складають підприємства сфери послуг (5,7%), що пояснюється переважно невеликими розмірами діючих підприємств в країні. Проте в динаміці цей процес відбувається таким чином. Лише у 2 кварталі 2008 року за даними Реєстру Системи сертифікації УкрСЕПРО, який за дорученням Держспоживстандарту веде ДП "УкрНДНЦ", вітчизняним підприємствам видано 151 сертифікат на системи управління, у тому числі: СУЯ – 149, СЕУ – 2.

Таблиця 2

**Загальний розподіл щодо сертифікації СУЯ та СЕУ за 2 квартал 2008 року за галузями народного господарства**

Галузь	Кількість СЕУ		Кількість СУЯ	
Надання послуг	-	-	25	16,8%
Харчова промисловість	-	-	16	10,8%
Засоби обчислювальної техніки	-	-	7	4,7%
Електричні вироби	-	-	8	5,4%
Будівельна	-	-	14	9,4%
Машинобудування	-	-	15	10,1%
Целюлоза та паперова промисловість	-	-	5	3,4%
Хімічна промисловість	-	-	8	5,4%
Надання послуг з сертифікації	-	-	2	1,3%
Медицина	-	-	3	2%
Металургія	-	-	27	18,1%
Адміністративні послуги	-	-	3	2%
Деревообробна промисловість	-	-	3	2%
Виробництво транспортних засобів	-	-	-	-
Текстильна промисловість	-	-	2	1,3%
Нафтогазова промисловість	-	-	2	1,3%
Легка промисловість	-	-	1	0,7%
Надання освітніх послуг	-	-	2	1,3%
Інші галузі	2	1%	4	2,7%
Послуги науково-дослідних установ	-	-	2	1,3%
<b>Всього</b>	<b>2</b>	<b>1%</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>

У першому кварталі 2008 р. було видано сертифікатів на СУЯ 102, а у 2 кварталі 149. За даними Реєстру Системи сертифікації УкрСЕПРО станом на 30.06.2008р. видано всього 3011 сертифікатів, з них на вітчизняних підприємствах – 1810 чинних сертифікатів на СУЯ та 50 сертифікатів на СЕУ

На думку респондентів, головним ініціатором впровадження системи управління якістю виступає команда вищого керівництва та підрозділ маркетингу. Це пояснюється тим, що менеджери і акціонери краще розуміють бізнес-процеси і більше зацікавлені в кінцевому результаті діяльності підприємства, ніж персонал виробничих підрозділів. Більша кількість респондентів (майже 70%) підкреслюють незначну роль держави в стимулюванні впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах і відсутність зацікавленості працівників у кінцевих результатах їх діяльності, що підкреслює глобальність цієї проблеми в країні.

За результатами досліджень встановлено, що на вітчизняних підприємствах відповідальність за управління якістю, як правило, покладається на вище керівництво, інколи спеціалізований підрозділ, і дуже рідко – на кожний окремий структурний підрозділ. Відсутність відповідальності працівників за якість кінцевої продукції свідчить про низьку зацікавленість виконавців у результатах своєї праці. Аналізування ситуації показує, що на більшості досліджуваних підприємств спостерігається надмірне зміщення відповідальності в сторону менеджерів вищої ланки, що призводить до зниження ефективності впровадженої системи управління якістю. У той же час, висока роль спеціалізованих підрозділів з управління якістю, як показало дослідження, свідчить про їх реальний вплив на покращання результатів діяльності підприємств.

Наявність сертифіката ISO є дуже важливим елементом механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сприяє значному зростанню його престижу, а також суттєво знижує ризик та невпевненість у процесі взаємних торговельних контактів. Багато підприємств м. Львова також отримали міжнародний сертифікат якості ISO 9001-2000 серед них Державне підприємство Міністерства оборони України “Львівський завод збірних конструкцій”, ЗАТ “Ензим”, ВАТ “Львівська макаронна фабрика” та інші.

Зростання інтересу вітчизняних підприємств до сертифікації систем управління якістю за міжнародними стандартами викликано розширенням меж ЄС до кордонів країни, визнанням міжнародних правил торгівлі та вступом України до ВТО, вимогами вітчизняних і зарубіжних виробників до постачання сертифікованої продукції відповідно до ISO 9001.

В Україні намітилась тенденція до залучення підприємствами незалежних організацій у процес розроблення систем управління якістю через консультування за повним обсягом проекту впровадження, включаючи формування документації, проведення внутрішніх аудитів та корпоративних тренінгів.

У сучасному світі ставляться високі вимоги до якості харчових продуктів. Якість і безпека продуктів харчування повинна простежуватися. В усьому світі прийнята й успішно впроваджується на підприємствах, попереджувальна модель керування безпекою харчової продукції. заснована на принципах HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) – аналіз небезпек і Критичні Контрольні Точки.

В 2005 році міжнародна організація з сертифікації ISO затвердила стандарт ISO 22000:2005 “Системи менеджменту безпеки харчової продукції”. ISO 22000:2005 застосовується до всіх організацій у рамках харчового ланцюжка, починаючи від виробників кормів для тварин, виробників сировини, виробників харчових продуктів, організацій по транспортуванню й зберіганню, субпідрядників і закінчуючи роздрібними магазинами. Серед львівських підприємств сертифікат ISO 22000:2005 отримало ЗАТ “Ензим”.

Значна частина споживачів і інвесторів при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства в якості критеріїв розглядають соціальні аспекти й робітниче середовище.

Організація "Міжнародна соціальна відповідальність" (Social Accountability International – SAI) розробила стандарт SA 8000 – стандарт на систему соціального й етичного менеджменту (Ссіем), який застосовується на добровільній основі. Його мета – забезпечення стійкого розвитку організації, етичного походження товарів і послуг. Стандарт може використовувати підприємство будь-якого розміру, у всіх галузях промисловості по усьому світі, незалежно від культурних і географічних меж. Підприємства, що впровадили в себе стандарт ISO 8000, мають конкурентну перевагу, що полягає у високій мотивації співробітників. Стандарт дозволяє підприємствам застосовувати систему управління для досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи при цьому постійну рентабельність.

Одним із напрямків поширення та пропагування досвіду вітчизняних підприємств щодо виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції на засадах упровадження СУЯ є проведення на підставі відповідних нормативних документів Всеукраїнського конкурсу якості продукції – "100 кращих товарів України", який проводиться згідно Указу Президента України "Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції", постанови Кабінету Міністрів України "Про щорічний Всеукраїнський конкурс якості та концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). За 2008 рік переможцями у Львівській області стали: ТзОВ НВП "Геліос", ДП Львівський регіональний державний центр стандартизації, метрології та сертифікації, ВАТ "Львівська макаронна фабрика", СП "Галка Лтд" – Львівська кавова фабрика, ТзОВ "Галицька здоба".

Розвиток наукових підходів менеджменту конкурентоспроможності повинен здійснюватись у напрямі удосконалення менеджменту якості, оскільки саме цей підхід комплексно та системно дозволяє забезпечувати різнонаправлені інтереси підприємства та його ринкових партнерів (споживачів, інвесторів, органів державного управління та ін.).

Регулювання витрат на якість є обов'язковим елементом системи управління якістю, основні вимоги щодо впровадження та функціонування якої встановлені в стандартах серії ISO 9000:2000.

Результати досліджень зарубіжного та вітчизняного досвіду управління якістю доводять, що важливим інструментом регулювання витрат на забезпечення якості продукції є їх визначення, облік та аналізування.

Витрати на забезпечення якості продукції із підвищенням технічного рівня виробництва й ускладненням продукції мають тенденцію до збільшення. Так, повні витрати на забезпечення якості в 50-х роках складали 2–4% від обсягу продажів промислових фірм США, а в 90-х роках вони зросли до 8–34%.

У наступних дослідженнях необхідно приділити увагу іншим процесам забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме – підвищення ефективності системи менеджменту підприємства через удосконалення організаційної культури та процесу прийняття господарських рішень.

### Література

1. Воронкова А. Е. *Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія* / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І.; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 512с.
2. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика.* / Тарнавська Н. П. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
3. Гарачук Ю. О. *Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок*

- управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – № 2 (80). – С. 60–65.
4. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера* / [Дяків Р. С., Бохан А. В., Горбаль В. М., Гуриченко О. М. та ін.]; за ред. Р. С. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
5. *Фейгенбаум А. Контроль качества продукции* / Фейгенбаум А.; пер.с англ.. – М.: Экономика, 1986. – 471 с.

Редакція отримала матеріал 27 листопада 2009 р.