

УДК 664:005.936.43

Попович Т.

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Системно розкрито сутність сучасних концепцій управління якістю та визначено їх роль і значення у підвищенні ефективності діяльності організацій. На підставі узагальнення основних тенденцій розвитку сучасних концепцій управління якістю, зроблено висновки щодо можливості їх використання в практиці управління на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: *система управління якістю, принципи управління якістю, концепції управління якістю, стандарти ISO, моделі якості.*

У сучасному динамічному економічному середовищі, для якого характерні ймовірність глобальних змін, розгортання кризових явищ і загострення конкурентної боротьби, розвиток організацій різних типів супроводжується ускладненням усіх основних елементів: організаційної структури; стилів і методів управління; систем мотивації праці; організації діяльності. Це, безумовно, потребує оновлення їхніх моделей корпоративного менеджменту, та, відповідно, систем управління якістю. Адже, як свідчить зарубіжний досвід, найпрогресивнішим напрямком підвищення ефективності діяльності будь-якої організації є управління, ґрунтоване на якості. Принципи такого управління закладені у міжнародних стандартах якості й спрямовані на координування всіх сфер діяльності організації, постійне вдосконалення і досягнення досконалості, формування інноваційного вектора розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Дослідження цих проблем у сучасних умовах є винятково важливими як із теоретичної, так і практичної точки зору. Однак, як свідчить аналіз наукових джерел, питання розвитку та підвищення ефективності систем управління якістю вивчають та широко висвітлюють переважно зарубіжні автори. Цьому присвячені, зокрема, праці Ю. Адлера, Н. Багаутдинові, Х. Вадсвордта, У. Демінга, В. Лапідуса, Ю. Ребріна, В. Рифа, К. Ісікаву, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, В. Шпера. Серед вітчизняних учених варто відзначити вагомий внесок у розроблення наукових та методичних підходів до управління якістю в різних типах організацій А. Вакуленка, Л. Василевича, Е. Векслер, Л. Віткіна, П. Калити, Т. Маматової, О. Момота, М. Шаповала та ін. Важливість і, водночас, складність процесів підвищення якості в усіх її аспектах, а саме якості суспільства, бізнесу, життя

громадян, управління, товарів і послуг, зумовлюють необхідність активізації проведення досліджень у цій галузі та виявлення найприйнятніших концепцій управління якістю, які могли б лягти в основу розроблення національної політики підвищення якості.

Метою даної статті є узагальнення основних тенденцій розвитку сучасних концепцій систем управління якістю та обґрунтування необхідності інтенсивнішого їх упровадження на вітчизняних підприємствах і в організаціях. Для досягнення окресленої мети важливим є: вивчення сутності сучасних концепцій управління якістю в різних типах організацій; виявлення особливостей їх розвитку та можливостей використання у діяльності організацій; оцінювання впливу систем управління якістю на підвищення конкурентоспроможності організації і держави загалом.

Із теоретичної точки зору, система управління якістю є сукупністю процедур, процесів і ресурсів, необхідних для управління якістю в організації. Вона – важлива складова менеджменту організації і формує у керівництва організації та споживача впевненість у тому, що вироблена продукція чи послуга відповідатиме встановленим вимогам до її якості. При цьому масштаб системи управління якістю має відповідати політиці й завданням організації в галузі якості. Практика засвідчує: якщо в організації не будуть вироблені чіткі цілі та політика якості, не буде визначена відповідальність керівництва та не створена мотивація персоналу до поліпшення результатів діяльності, то досягти ефективності функціонування систем управління якістю в організації теж буде неможливим. Із урахуванням цього базовими принципами побудови систем управління якістю та формування певної моделі якості роботи організації мають стати [3]:

- ✓ орієнтація на результат та концентрація уваги на споживачах. Діяльність організації має бути спрямована на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін – споживачів або замовників товарів і послуг, а саме: громадян; підприємств, установ й організацій; іноземних громадян та організацій; органів влади. Важливе значення у підвищенні взаємодії зі споживачами має розвиток системи комунікацій і забезпечення зворотного зв'язку;
- ✓ визначальна роль керівництва. Керівники розвивають культуру організації, забезпечують єдність та чіткість її цілей, створюють середовище, в якому персонал досягає досконалості, управляють ресурсами і спрямовують зусилля організації в напрямку вдосконалення;
- ✓ залучення всіх співробітників. Персонал розглядають не як пасивних виконавців розпоряджень та інструкцій, а як творчу силу, котра активно впливає на результативність і якість роботи. Надання працівникам широких повноважень підкріплюють розгалу-

- женою системою їх навчання та інформування, що не обмежується виконанням безпосередніх обов'язків, а охоплює питання, необхідні для розвитку професійних здатностей і самоконтролю;
- ✓ постійне навчання, інновації та вдосконалення, тобто в організації формують культуру постійного вдосконалення і навчання, заохочують оригінальні думки та нововведення;
 - ✓ розвиток партнерства. Організація є ефективною тоді, коли вона встановлює взаємовигідні зв'язки з партнерами, ґрунтовані на довірі, обміні знаннями та доцільній інтеграції. Подібні партнерські стосунки можуть встановлюватись із замовниками продукції, науковими закладами, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування і набувати різних організаційних форм;
 - ✓ управління, базоване на процесах і фактах. Організація діє ефективніше, коли всі внутрішньо пов'язані види діяльності розглядають як процеси і системно управляють ними. Рішення, що стосуються поточного управління і запланованих удосконалень, приймають на підставі надійної інформації, що охоплює оцінку з боку зацікавлених сторін.

Історично склалися кілька підходів до управління якістю, котрі в еволюційному розвитку можна означити як: контроль за якістю; недопущення браку та збільшення виходу високоякісної продукції; забезпечення відмінної якості; управління якістю; поліпшення і планування якості. Саме вони лягли в основу відповідних концепцій, які бізнес різних зарубіжних країн використовував протягом минулого століття. Серед них найвідомішими є: концепція «нуль дефектів» (ZD – Zero Defect); загальне управління якістю (TQM – Total Quality Management); системний підхід до управління якістю (Total Quality Control); статистичний контроль якості (Statistical Quality Control); система забезпечення якості (Quality Assurance System); гарантії якості продукції (Product Assurance); загальний менеджмент якості у сфері охорони навколишнього середовища (Environmental TQM); інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management); менеджмент із метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement); система впровадження безперервних поліпшень (Continuos Improvement Implementation System); менеджмент системи якості (Quality System Management) тощо. Використання зазначених концепцій дало змогу організаціям, які їх впроваджували, досягти успіху у веденні бізнесу, значно зменшити витрати на виробництво високоякісної продукції, підвищити їх конкурентоспроможність. Однак наведений перелік концепцій не є постійним і незмінним, він модифікується та вдосконалюється в процесі накопичення досвіду управління якістю й прагнення організацій до підвищення рівня їхньої досконалості.

У сучасних умовах очевидним стає необхідність удосконалення змісту управління якістю і вироблення ефективніших інструментів реалізації політики якості в організації. В узагальненому виді нові вимоги до систем управління якістю і завдання, що актуалізуються, реалізуються у розвитку таких концепцій:

1) концепції загального управління якістю (TQM) [5], базові положення якої закладено в основу міжнародних стандартів: ISO 9000 (системи управління якістю); ISO 14000 (системи екологічного менеджменту); ISO 26000 (стандарту корпоративної соціальної відповідальності); OHSAS 18001 (системи менеджменту здоров'я і безпеки на виробництві) й низки галузевих стандартів;

2) концепцій досконалості, спрямованих на діагностичне самооцінювання та визначення можливостей розвитку організації [8, 9, 10]. Практично ці концепції реалізуються в сучасних моделях досконалості, якими є: Європейська модель досконалості (EFQM); модель оцінки і поліпшення якості в організаціях бюджетної сфери й органах державного та муніципального управління (CAF); японська модель імені Демінга; американська модель імені Болдріджа;

3) концепцій постійного вдосконалення та поліпшення діяльності, в основу яких закладають основоположний принцип орієнтації на потреби споживача і задоволення його вимог щодо якості. Базові положення таких концепцій реалізують, використовуючи сучасний інструментарій управління якістю, а саме: метод структурування функцій якості QFD (Quality Function Deployment); циклу PDCA (Plan-Do-Check-Action); інструментів статистичного контролю й аналізу якості (SQC); методу перспективного планування якості продукції APQP (Advanced Product Quality Planning) бенчмаркінгу, «реінжинірингу» та інших.

TQM є фундаментальною концепцією досягнення довготермінових успіхів організації, що охоплює практично всі аспекти її діяльності й зорієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію витрат і виконання робіт у встановлені терміни. Основна філософія TQM ґрунтована на твердженні: «поліпшенню нема меж». Разом із тим, слід розуміти, що досягти граничних критеріїв якості неможливо, однак цього необхідно прагнути. Закладені в TQM концептуальні підходи до управління якістю є гнучкими, в них практично нема обов'язкових елементів або вимог, що й обумовлює свободу вибору організацією шляхів реалізації її політики якості. Крім того, TQM перебуває у постійному розвитку та орієнтується на пошук нових підходів, які створюють умови для підвищення якості організації загалом, а також усіх сфер її діяльності.

Актуальність та перспективність розвитку цієї концепції сьогодні підтверджується ще й тим, що її базові положення стали ідеологічним під-

грунтям міжнародних стандартів ISO, які постійно оновлюють та змінюють відповідно до нових реалій ринкової економіки, а також вимог споживачів. Прикладом цього є розроблена в 2008 р. нова версія міжнародних стандартів серії 9000, що ґрунтована на інноваційних моделях «сталого розвитку» і спрямована на підвищення конкурентоспроможності країни. Загалом міжнародні стандарти ISO формують методологічні засади функціонування і саморегулювання системи управління якістю в організації з урахуванням зміни потреб споживача. Ефективно діючою такою системою вважають тоді, коли вона пройшла міжнародну сертифікацію. За даними Міжнародної організації зі стандартизації, нині сертифіковано понад 600 тис. систем управління якістю, якими охоплено близько 100 тисяч підприємств в Італії, 45 тисяч у Великій Британії, 25 тисяч у Німеччині. В Україні цей показник становить близько 2 тисяч підприємств, а за експертними оцінками фахівців Української асоціації якості [4] лише 20% цих систем реально працюють. Проблематичність такого стану підтверджується й іншими даними, а саме різким розривом (більш як у 20–30 разів) кількості впроваджених систем управління якістю у розрахунку на одного жителя в Україні та в європейських країнах. Порівняно з Китаєм такий розрив становить 3,5 рази. Разом із тим, практика впровадження систем управління якістю за вимогами міжнародних стандартів ISO свідчить, що їх використання спонукає організацію до вивчення, задоволення та передбачення потреб споживачів, дає змогу чітко розподіляти відповідальність та повноваження між працівниками, унеможлиблює дублювання функцій і пов'язані з цим витрати, ліквідує причини невідповідностей, підвищує розуміння персоналом проблем якості, створює умови для постійного підвищення якості.

У контексті викладеного варто наголосити на тому, що стандарти ISO серії 9000 лише встановлюють загальнодоступні й загальноприйняті вимоги до систем управління якістю, а не вказують шляхи досягнення найвищих результатів діяльності. Це означає, що зміна цих систем відповідно до міжнародних стандартів і стандартів України ДСТУ ISO 9001:2001 [3], а також отримання відповідного сертифіката слід розглядати лише як важливий крок на шляху до досконалості.

Для вітчизняних організацій важливим є формування середовища, яке постійно стимулювало їх до постійного вдосконалення та підвищення якості. В основі такого вдосконалення мають бути внутрішня потреба та мотивація до самовдосконалення, що ґрунтувалася б на підходах, закладених у концепціях досконалості. В інтерпретації Європейської моделі ділової досконалості EFQM за версією 2009 р. концепції досконалості – це: досягнення збалансованих результатів діяльності; створення цінності для споживача; управління, яке ґрунтоване на баченні, чесності та відповіда-

льності; впровадження процесного підходу; досягнення успіху шляхом залучення персоналу; розвиток творчості та інновацій; побудова партнерських відносин; прийняття відповідальності за стабільне майбутнє. Модель досконалості EFQM всебічно описує будь-яку організацію на основі встановлених критеріїв та підкритеріїв. «Ідеальну» організацію, яку бачать в Європі, умовно оцінюють у 1000 балів. В Європі відомі наступні рівні визнання досконалості: Європейська нагорода з якості (понад 550 балів); визнання досконалості в Європі (від 400 до 550 балів); прагнення до досконалості в Європі. Фактично ж найкращі підприємства – Siemens, Opel, Volvo, Nokia та інші – сьогодні досягають лише 700–750 балів. Українська асоціація якості (УАЯ) за підтримки Європейського фонду управління якістю в 2003 р. розробила Комплексну систему оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України [6]. Представлена Пірамідою організаційної досконалості (рис. 1), вона сприяє вибору шляхів, що ведуть до вершин досконалості або ж послідовному наближенню до них. Зазначеною системою встановлені такі рівні визнання досконалості: Українська національна нагорода «За найвищу якість», яку вручають за підсумками Українського національного конкурсу якості підприємствам, котрі отримали понад 400 балів; визнання досконалості в Україні (від 300 до 400 балів); на шляху до досконалості в Україні (від 200 до 300 балів).

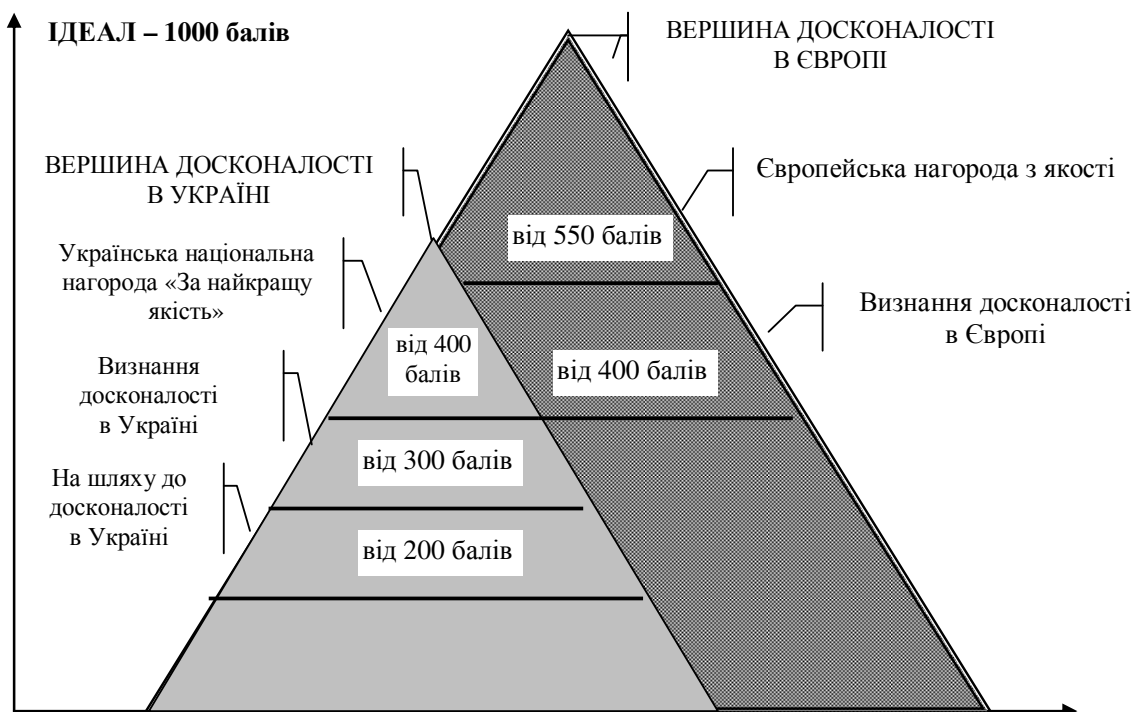


Рис. 1. Піраміда організаційної досконалості.

Модель якості CAF є аналогом Європейської моделі ділової досконалості EFQM; її розробив Європейський інститут державного управління, і вона рекомендована до використання в бюджетних установах та ор-

ганах державної влади. Ця модель є загальною системою самооцінки державного сектору, спрямованою на підтримку процесу управління надання високоякісних управлінських послуг. Сьогодні такими моделями користуються 2005 державних установ у 38 європейських країнах.

Якщо чинні стандарти ISO 9000 орієнтовані на впорядкування та формалізацію діяльності й сприймаються як набір мінімальних вимог до системи управління державними організаціями, то запровадження самооцінювання за моделлю САФ, яка спрямована на всебічний аналіз їх діяльності, дає змогу визначити слабкі місця управління та виробити заходи з метою його вдосконалення. Перевагами впровадження моделі САФ є: орієнтація системи управління на громадянина (споживача послуг органу влади); використання у процесі надання адміністративних послуг сучасних інструментів підвищення якості державного управління; самооцінювання діяльності за встановленою системою критеріїв із метою чіткого діагностування виявлених проблем та визначення можливостей для вдосконалення; обмін досвідом і кращими практиками управління якістю, впровадження бенчмаркінгу між організаціями державного сектору.

Модель САФ, як і Європейської моделі ділової досконалості EFQM базована на описі «ідеальної організації», котру оцінюють на основі встановлених 9-ти критеріїв діяльності та досягнутих результатах (рис. 2).

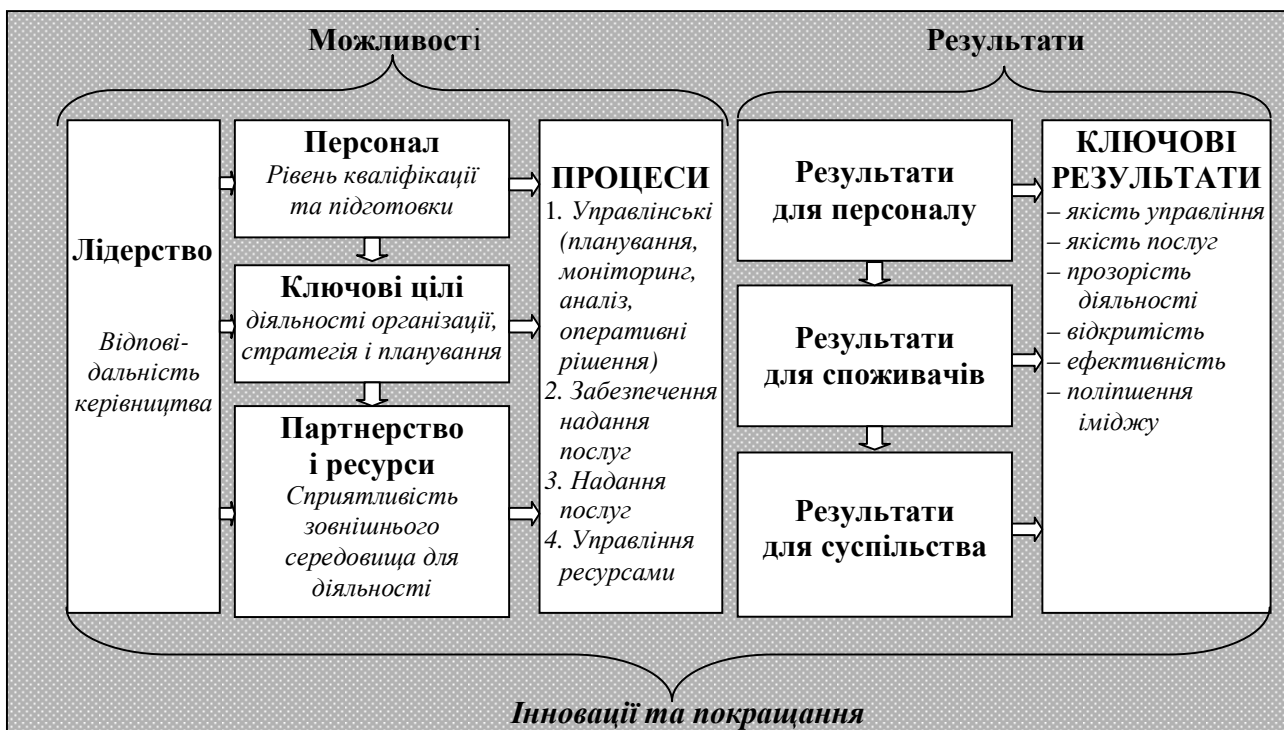


Рис. 2. Модель оцінювання організацій державного сектору за моделлю САФ.

Своєю чергою, моделі деталізуються ще на 28 підкритеріїв, що їх використовують для глибшого вивчення системи управління в державному секторі. Фундаментальною основою САФ є усвідомлення того, що найкращих результатів діяльності державних організацій та відмінної якості управління досягають завдяки лідерству керівництва, яке розробляє стратегію та реалізує плани, згуртовує працівників, ефективно розпоряджається ресурсами і забезпечує ефективне функціонування процесів. Інноваційним елементом моделі є оцінка системи менеджменту за досягнутими результатами та виявлення можливостей для розвитку і постійного вдосконалення.

У сучасних концепціях постійного вдосконалення та поліпшення діяльності, які з певними модифікаціями можуть бути використані в практиці діяльності вітчизняних організацій різних типів, слід виділити:

- ✓ концепцію постійного поліпшення Кайдзен (із японської – зміни на краще), що ґрунтована на системному підході до поліпшення якості, орієнтованому на здійснення постійних незначних покращень на кожному робочому місці, за кожним процесом та за кожною функцією, яку виконує працівник;
- ✓ концепцію Lean («бережливого виробництва»), в основу якої закладають підходи до виявлення найпроблемніших зон (ділянок) в адміністративній діяльності, де є найбільші втрати або помилки. Дана концепція визначає вісім видів таких втрат: дублювання функцій, повторна робота з документами та повторні записи; помилкові рішення; нераціональні переміщення співробітників та непродуктивні дії; виконання непотрібної роботи або підготовка звітів наперед; тривалі очікування на підписи документів та їх узгодження; невикористаний потенціал працівників. Упровадження даної концепції дає змогу сповна реалізувати принцип «тріади якості», а саме узгодження рівня якості, витрат на якість та ціни;
- ✓ програму «20 ключів», що японський професор І. Кобаяси запропонував як практичну програму революційних перетворень на підприємстві, спрямовану на підвищення ефективності його діяльності та поліпшення якості виробництва. Основним завданням упровадження цієї програми є виявлення і скорочення всіх видів діяльності, що не додають цінності виробленому товару. За цією програмою вся діяльність організації поділяється на 20 сфер (галузей), які мають найважливіше значення для підвищення її конкурентоспроможності та зростання прибутковості. Кожну таку сферу оцінюють за п'ятибальною шкалою, що в підсумку дає змогу виявити найслабкіші місця у виробництві. Наступним етапом є розроблення комплексу практичних заходів щодо ліквідації «ву-

зких місць» та підвищення результативності діяльності. Впровадження програми «20 ключів» забезпечує узгодження цілей усіх підрозділів із єдиною метою організації; створює можливості здійснення кожним структурним підрозділом діагностичної та порівняльної оцінки для внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу; допомагає залучати весь персонал до управління якістю; передбачає створення в кожному підрозділі центрів накопичення ідей, що є умовою зростання ініціативних пропозицій щодо вдосконалення діяльності та поліпшення якості; є простою у використанні та передбачає зменшення обсягів документування процесів; дає змогу візуалізувати рівні досягнення досконалості; забезпечує цілеспрямований пошук втрат.

Отже, основним завданням розвитку та використання згаданих сучасних концепцій управління якістю є підвищення дієвості функціонуючих систем управління якістю в усіх типах організацій, їхня безпосередня орієнтація на вимоги споживачів, а також створення базису для впровадження досконаліших моделей корпоративного менеджменту, що ґрунтований на високій якості.

The paper systematically explores the essence of modern concepts of quality management. Defined their role and importance in improving the effectiveness of organizations. On the basis of summarizing the main trends of modern concepts of quality management the conclusions about their possible use in management of domestic enterprises

Key words: *quality management system, quality management principles, concept of quality, standards ISO, quality model.*

Системно раскрыта сущность современных концепций управления качеством и определены их роль и значение в повышении эффективности деятельности организаций. На основании обобщения основных тенденций развития, сделаны выводы о возможности их использования в практике управления на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: *система управления качеством, принципы управления качеством, концепции управления качеством, стандарты ISO, модели качества.*

Література

1. Віткін Л. Модель якості державного управління / Л. Віткін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2008. – № 5. – С. 36–39.
2. Исикава К. Японские методы управления качеством: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. – М.: Экономика, 1998. – 215 с.

3. ДСТУ ISO9000:2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К. Держстандарт України, 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dssu.gov.ua>
4. Калита П. Головна ланка, за яку можна витягнути ланцюг соціально-економічних проблем України [Електронний ресурс] / Петро Калита. – Режим доступу: <http://www.qualitypro.org.ua/index.php>
5. Тотальное управление качеством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www/mibif.ru>
6. Комплексна система оцінювання та визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua>
7. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого покоління: современная концепция менеджмента / Н. Ольдерогге // Менеджмент. – 2008. – № 11–12. – С. 62–65.
8. Управління якістю за моделлю CAF// Бюрократ. Інформаційний бюлетень. – 2010. – № 13–14.
9. The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organization through self-assessment. – European institute of Public Administration, 2006. – 50 p. – Access technique: http://www.eipa.eu/CAF/CAF_2006.pdf
10. Toward a European Vision of Quality // Інформаційний бюлетень з міжнародної стандартизації. – 2002. – № 1–2.