

УДК 631.15/16:658.562

**Прядко А. І.**

здобувач вищої освіти групи МОБМ-17-Г1  
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту  
освіти», м. Київ

**Науковий керівник:**

**Іванова В. В.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки,  
підприємництва та менеджменту ННІМП  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти», м.  
Київ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті розглянуті складові системи управління, аспекти удосконалення системи управління якістю підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та досвіду діяльності підприємства.

**Ключові слова:** якість, персонал, аналіз, стратегія, продукція.

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены составляющие системы управления, аспекты совершенствования системы управления качеством предприятия с учетом современных тенденций и опыта деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** качество, персонал, анализ, стратегия, продукция.

## **IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**

**Abstract.** The article deals with the components of the management system aspects of improving the quality management system of the enterprise, taking into account the current trends and experience of the enterprise. On the basis of the conducted research, ways and means of improving the quality management system of the enterprise in the market conditions are offered.

**Key words:** quality, personnel, analysis, strategy, product.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах здійснення економічної діяльності якість стала інтегруючим поняттям, що зачіпає інтереси всіх учасників національного господарювання. Для виробників продукції якість є гарантією та вирішальним фактором забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості, авторитету та успішності функціонування; для споживачів підвищення якості є умовою задоволення їх потреб і захисту прав; для органів влади забезпечення якості життя громадян є одним із пріоритетних державних завдань.

Вирішення основних проблем підвищення якості можливе за умови впровадження дієвої системи управління якістю. Відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000 система управління якістю є загальновизнаним у світі запобіжним механізмом, який забезпечує високу якість процесів, робіт, послуг. Запровадження таких систем має бути стратегічним рішенням організації.

Дослідження проблеми створення та запровадження систем управління якістю, які є домінуючим фактором у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, є актуальним і своєчасним.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Актуальні проблеми управління якістю, формування та впровадження систем якості в організаціях розглядалися в працях як вітчизняних вчених, так і зарубіжних вчених, серед яких можна виокремити К. Ісікаву, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Й.

Кондо, Я. Мондена, Дж. Харрінгтона, Е. Крайєра, А. Табора, Х. Бреде, В. Вахрушева, І. Ісаєва, В. Литвіненка, Б. Робертсона, К. Рахліна, А. Фейгенбаума, В. Шугарта, М. Шаповала, В. Швеця, О. Момота, Е. Куценка, М. Світкіна, І. Фанталова, Р. Фатхутдінова, С. Фомічова. У сучасному вітчизняному менеджменті все більше і більше приділяється уваги питанню управління якістю. Наукові роботи Г. Дмитренка, О. Єськова, Г. Кулікова, В. Іванової, О. Постоевої, О. Брусенцевої, М. Семикіної, Г. Хаєта вплинули на формування світогляду здобувачів вищої освіти. Але все ж недостатньо розвинено методологічну основу для організації заходів щодо покращення якості системи управління. Також не вистачає наукових і методичних розробок з проблем підвищення якості системи управління. Потребують доопрацювання методи і форми забезпечення якості управління, необхідні для фахівців при вирішенні практичних питань, особливо при організації роботи на підприємствах у рамках комплексних підходів до управління. Усе це свідчить про необхідність ґрунтовного вивчення, оцінки, аналізу та визначення шляхів підвищення системи управління якістю підприємствами.

**Метою** статті є визначення напрямів удосконалення системи управління якістю на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення якості, дане ще Гегелем, свідчить: «Якість є взагалі тотожна з буттям безпосередня визначеність; Щось є завдяки своїй якості те, що воно є і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, що воно є ...» Інакше кажучи - це об'єктивно існуюча сукупність властивостей і характеристик виробів, яка визначає виріб, як таке і відрізняє його від іншого. Якість - це сукупність властивостей і характеристик продукції, рівень або варіант яких формується постачальниками при її створенні з метою задоволення обумовленого або передбачуваних потреб [1].

Якість – як економічна категорія, відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють ступінь її придатності задовольняти потреби

людини відповідно до свого призначення.

В 60-70-і роки вважали, що для успіху виробника достатньо, щоб продукції було багато і вона була дешевою. В наш час стало очевидним, що виникла конкуренція не цін, а якості: 80% покупців приймають рішення про покупку, звертаючи увагу в першу чергу на якість продукції. Таким чином, конкурентоспроможною може стати лише продукція, яка має, при рівних умовах виробництва, меншу виробничу собівартість і вищу якість[2]. Якість є однією з основних категорій, що визначають спосіб життя, соціальну і економічну основу для успішного розвитку людини і суспільства.

Управління якістю - аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі і відповідальність в області якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і поліпшення якості в рамках системи якості[3].

Побудова спеціальної системи для управління якістю називається системою управління якістю, і являє собою сукупність організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності, методів, процедур і ресурсів, необхідних для встановлення, підтримки і удосконалювання якості продукції. Система якості реалізує політику організації в області якості. Політика в області якості офіційно визначає основні цілі і завдання організації в області якості. Вона є важливим елементом загальної політики фірми і затверджується її керівництвом. 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 встановлені вимоги.

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю[4].

Система якості в організації призначена, насамперед, для задоволення

внутрішніх потреб управління організацією.

Якість системи управління проявляється в тому, що всі елементи системи задіяні, функціонують і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш ефективно. Це системний ефект, що відбиває як якісні і кількісні характеристики кожного елемента управління як відкритої системи, так і принципово нову якість, що виникла в результаті того, що управлінською працею реалізовані системні зв'язки й відносини. З огляду на це, необхідно розробити систему параметрів, за допомогою яких можна вимірювати кінцеві результати управління підприємствами. [3;4]

Адже аналіз сучасних теоретичних досліджень показав, що сьогодні, на жаль, відсутній універсальний підхід до оцінки системи управління якістю. Такий стан справ обумовлений низкою причин. Зокрема деякі автори пропонують використовувати для вимірювання управління якістю показники виробничо-господарської діяльності, наприклад, обсяг продукції, прибуток, собівартість, капітальні вкладення [5]. Звичайно, з їхньою допомогою робиться спроба врахувати особливості виробництва, наприклад, якість технологічних процесів, масштаби й рівень спеціалізації й кооперації, вимоги до якості виготовленої продукції, що безпосередньо впливають на обсяг, якість і результати управлінської діяльності.

У той же час багато дослідників вважають, що система управління якістю на підприємстві може й повинна вимірюватись не тільки за кінцевими підсумками виробництва, але й за безпосередніми результатами самого управління. У зв'язку з цим в окремих літературних джерелах відзначається необхідність розробки відповідних показників управління підприємством [6].

Безпосередній результат управлінської діяльності оцінюється ступенем або рівнем досягнення цілей, актуальних для суб'єктів управління. Керуючись тим, що для досягнення цілей суб'єкт управління повинен виконувати певні функції й виділені на їхній основі комплекси робіт, окремі роботи, операції, які в самому загальному вигляді визначаються як дії.

Відповідно до цієї концепції система управління якістю визначається найчастіше двома шляхами: за кількістю і якістю виробленої суб'єктом управління інформації (інформаційний підхід) і за рівнем організації виробництва й управління [7].

Переваги й недоліки виміру системи управління якістю за безпосереднім ефектом, отриманим під час управлінської діяльності, неодноразово висвітлювалися в економічній літературі [5], і тому обмежимося лише констатацією фактів.

Інший підхід до виміру системи управління якістю використовується при розгляді її як одного з безлічі взаємопов'язаних між собою факторів росту ефективності виробництва. Внутрішні зміни, які відбуваються у зв'язку з підвищенням якості управління, впливають на об'єкт управління й результати його функціонування.

У більшості наукових праць даного напрямку вимір здійснюється за рівнем якості, одержуваного в результаті вдосконалення управління виробництвом [8]. Якість може бути виражена показником, який відбиває сумарний виробничий ефект від удосконалення управління, або приростом прибутку, рентабельності, продуктивності праці за рахунок підвищення рівня якості управління. У деяких працях виявлення вдосконалення управління здійснюється шляхом факторного аналізу. На основі економіко-статистичних методів відстежуються кількісні залежності між кінцевими результатами виробничо-господарської діяльності й показниками, що відбивають стан управління. Як показники здійснення управління використовуються, наприклад, рівень організації управлінської праці, рівень технології управління й механізації управлінських робіт [5].

На думку низки авторів, сучасні форми оцінки системи управління якістю вимагають обліку багатьох факторів, тому показники якості повинні краще відображати використання основних виробничих фондів і потужностей; підвищення ефективності капітальних вкладень; ефективне

використання людських ресурсів (підвищення продуктивності праці); скорочення втрат робочого часу; механізацію трудомістких і допоміжних робіт; наукову організацію праці й управління [9]. На цій підставі оцінку системи управління якістю на підприємстві пропонується здійснювати за допомогою системи показників. Вона може включати кілька показників, розглянутих як головні, наприклад показники аналізу суб'єкта управління [10]. Водночас, у економічній літературі є пропозиції використовувати велику систему натуральних показників для визначення якості управління, що допоможуть різнобічно висвітлити це складне явище.

Розвиваючи теоретико-методичне підґрунтя стосовно підходу до оцінки системи управління якістю, виокремимо групу показників:

- продуктивність праці одного управлінського працівника;
- коефіцієнт оперативності діяльності апарату управління;
- коефіцієнт ефективності використання інформації;
- коефіцієнт надійності управління;
- коефіцієнт виконавської дисципліни;
- ефективність праці управлінського апарату підприємства;
- кадровий потенціал управління;
- інтелектуальний потенціал;
- рівень організаційного клімату.

Найбільш детальні розрахунки виділених показників розглядаються в роботах С. Борсука і В. Герасимчука [5; 8]. Автор поділяє точку зору авторів, але виокремлює тільки найбільш суттєві, узагальнені показники оцінки системи управління якістю, синтез яких дасть найбільший результат при визначенні рівня якості системи управління.

Наприкінці оцінки системи управління якістю складається прогноз розвитку реального потенціалу – програма компетенції, збільшення можливостей управління та зменшення різниці в потенціалі. Водночас прогнозування здійснюється лише при розробці деякої стратегії нарощування



потенціалу, змін організаційних умов та клімату організації. При цьому різні стратегії даватимуть різні результати у підвищенні системи управління якістю.[13]

Враховуючи вище зазначене, можливо виділити наступні ситуаційні підходи до оцінки якості:

- цільовий підхід (критерій оцінки – ступень досягнення цілей);
- ресурсний підхід (критерій – вміння придбати цінні ресурси та управляти ними);
- підхід внутрішніх процесів (оцінка з позиції якості внутрішнього середовища організації та організації процесів );
- підхід акціонерів, або зацікавлених сторін (коли якість оцінюється для кожної із зацікавлених сторін). [14]

Але застосування цих підходів, кожного окремо, не дає системної оцінки якості. Системна оцінка передбачає, з одного боку багатоаспектність та багатокритеріальність, а з іншого – ієрархічність. Вона базується на баченні соціально-економічної системи будь якого рівня як з точки зору її внутрішньої складової - внутрішніх можливостей, так і з точки зору результативності системи для усіх зацікавлених сторін, як з точки зору поточного стану системи, так і перспектив її розвитку. [16].

Для визначення номенклатури показників якості підприємства, найкраще використовувати експертний метод, який набув широкого розповсюдження у випадках, коли окремі показники неможливо виразити в конкретних величинах і визначити за допомогою інших методів. Результатом даного методу є кількісна оцінка, виражена в балах. [9] Проте точність вимірювання залежить від кваліфікації експертів, і в деяких випадках може бути дещо суб'єктивною, зважаючи на людський фактор.

Запропонований методичний підхід дає змогу всебічно оцінити систему управління якістю, яка вже існує на підприємстві на певну дату, визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, детальніше



проаналізувати взаємовідносини із постачальниками, споживачами, у середині колективу, а також виявити невідповідності у виробничих процесах, що дозволить вчасно провести запобіжні чи коригувальні дії[10;6].

Отже, акцентовано увагу на тому, що для оцінки системи управління якістю необхідно розробити синтезовану систему показників, яка відбиває особливості цілей, завдань, функцій управління, специфіку управлінської праці. При цьому повинні бути враховані різні підходи до виміру ефекту управління, що характеризують розглянуті вище аспекти якості управління підприємством. Центральне місце у цій системі повинні займати вимірники ефективності використання ресурсів управління, реалізованих у формі посилення управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління.

З урахуванням сучасних підходів, для забезпечення системи управління якістю на підприємстві необхідно будувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Мотивація праці персоналу – це одна з головних рушійних сил в реалізації загальної стратегії підприємства. Забезпечення залежності винагородження працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації максимально зацікавить його у реалізації фізичного або інтелектуального потенціалу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства, його подальшому розвитку, та ефективно діючої системи управління якістю. Щодо практичної реалізації, то основним кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Пропонується використовувати КРІ (ключові показники ефективності), що вимірюють досягнення цілей на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за 12-тифакторною моделлю мотивації. На основі моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника,

підрозділу чи підприємства в цілому, значення якого є показником для керівництва підприємства щодо готовності працівників досягати цілі організації, і взагалі, якісно виконувати свої обов'язки. Значення мотиваційного потенціалу може використовуватись як критерій оцінки результативності системи управління якістю, на основі якого можуть прийматися управлінські рішення.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Аналіз та систематизація наукового доробку ряду вчених дав нам можливість виокремити та синтезувати систему показників, які характеризують якісне управління підприємством. Таким чином, підхід до оцінки системи управління якістю, належним чином відбиває основні напрямки вище перерахованих підходів і їхній корисний ефект, що проявляється у своєчасності прийнятих якісних управлінських рішень. А практична реалізація вищенаведених пропозицій на даному етапі розвитку підприємств дозволить упровадити заходи щодо стимулювання діяльності всіх працівників, підвищити продуктивність праці, загальну ефективність діяльності та підвищити рівень якості системи управління підприємствами.

Отже, впровадження та підтримка ефективно діючої системи управління якістю на підприємстві є гарантом конкурентоспроможності, високого рівня ведення підприємницької діяльності, відкриття нових перспектив у зростанні прибутків за рахунок удосконалення виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та раціонального використання наявних ресурсів. Для підтримання системи управління якістю в належному стані необхідно регулярно проводити її всебічну оцінку, що дасть можливість своєчасно виявити та усунути невідповідності, як у виробничих процесах, так і в організації в цілому. Оцінка системи управління якістю на підприємстві є дієвим важелем забезпечення постійного поліпшення результатів діяльності, яке базується на використанні та аналізованні достовірної інформації, прийнятті раціональних рішень вищим керівництвом для виконання планів та

дотримання цілей у сфері якості всім трудовим колективом. Вона здійснюється за допомогою використання одного з методів кваліметрії: диференціального, комплексного, змішаного чи статистичного.

**Список використаних джерел:**

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2015. – 292 с.
2. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. / І. О. Бланк. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
3. Буряк П. Ю. Економіка праці й соціально трудові відносини. Навчальний посібник / П. Ю. Буряк, Б. А. Карпінський, М. І. Григор'єва. – К.: ЦУЛ, 2004. – 440 с.
4. Вологин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Вологин, В. И. Матирко, А. А. Модин. – М.: Дело, 2012. – 275 с.
5. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРАМ, 2017. – 384 с.
6. Гетьман О. О., Економіка підприємства. Навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: ЦУЛ, 2006. – 488 с.
7. Дмитренко Г. А. Новий управлінський курс для України: умови формування та технології здійснення : монографія / Г. А. Дмитренко. — Київ : ДКС-центр, 2012. – 178 с.
8. Економічний аналіз: Навч. посіб. / [Колектив авторів під керівництвом акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка]. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
9. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудова відносини. Навчальний посібник для ВНЗ / Н. І. Єсінова. – К.: Кондор, 2004. - 432 с.
10. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Навчальний посібник / Г. Т. Завіновська. – 2-е вид. – К.: КНЕУ, 2006. – 300 с.
11. Кайфман Ю.І. «Управління якістю і забезпечення якості» Довідник. - К.- 2003.
12. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение, М.: «Прогресс», 2000, - с.274-275.
13. Топалов А. Д. Організація виробництва в підприємствах АПК / А. Д. Топалов. – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. – 384 с.

14. Чуб О. Стратегічний менеджмент організації / Чуб О. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.cfin.ru/management/chub/index](http://www.cfin.ru/management/chub/index).
15. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 400 с.
16. Шиян Д. В., Строченко Н. І. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: Видавництво А.С.К., 2003. – 240 с.

*Матеріали подано в авторській редакції*