

АДМІНІСТРАТИВНІ АСПЕКТИ СИСТЕМ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Шуляр Р.В., Шуляр Н.В., 2006

Розглянуто питання управління якістю продукції підприємств з точки зору адміністративних методів менеджменту. Вимоги щодо систем якості підприємств повинні відображатися у документації згідно з вимогами загального управління якістю. Однак здебільшого на практиці зустрічається відсутність чіткого розуміння необхідності документування таких вимог. Особливо це стосується загальних питань, таких як лідерство та керівництво у сфері управління якістю. З іншого боку, доцільно формувати певну систему на підприємстві, згідно з якою полегшувався б пошук вимог до якості в офіційних документах та положеннях.

In the article the issues of quality management from the perspective of administrative methods of management are analyzed. The requirements to company quality system should be presented in the documentation. Although in the majority of cases management does not demonstrate the understanding of the necessity of documentation of those requirements. In particular the latter relates to general questions such as leadership in the field of quality management. The other issue of the article is forming of the system at the enterprise directed towards the simplification of quality requirements in the official documents.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Згідно з вимогами стандартів якості до завдань підприємства належать: розроблення, документальне оформлення, впровадження, підтримування системи якості і безперервне підвищення її рівня. Найскладнішим завданням, з огляду на оцінювання рівня систем якості, є визначення критеріїв результативності процесів для їх контролювання, вимірювання та аналізування. Зокрема у процесі аудитів систем якості перевіряються якраз критерії, які є складовими різної сертифікаційної документації. Керівництво має визначити, яка документація, зокрема протоколи і дані реєстрації, необхідні їй для створення, запровадження та забезпечення якості, передбачення результативного та ефективного виконання застосовуваних в організації процесів. Характер і обсяг документації повинен задовольняти контрактні, правові та регламентуючі вимоги, потреби та очікування споживачів й інших зацікавлених сторін, відповідати профілеві організації. Документація може мати будь-яку форму і розміщуватися на будь-якому носії згідно з потребами організації.

Проблематичними залишаються розміщення та пошук необхідної інформації для оцінювання систем якості підприємства у системі документування та документообігу підприємства. Як показують наші дослідження, на деяких промислових підприємствах Львівщини одні і ті самі питання можуть знаходити на практиці своє місце у різних документах. Документація на систему якості, як правило, складається з: документованих викладів політики і завдань підприємства у сфері якості; настанов з якості; документованих методик відповідності до стандартів; документів для забезпечення ефективності планування бізнес-процесів, управління ними; протоколи якості тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій за проблемою. Один з найважливіших етапів процесу управління якістю продукції промислового підприємства – оцінювання систем якості ґрунтується на ретельному документальному аналізі вимог. Усі процеси на підприємстві повинні відповідати вимогам, і ця відповідність повинна в належний спосіб бути задокументована. Документація з якості формує вплив на керовану систему підприємства через систему адміністративних методів менеджменту. Згідно з позицією О. Кузьміна та О. Мельник, адміністративні методи менеджменту (організаційно-розпорядчі) – це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на

діяльність організації загалом та на окремих її працівників зокрема [1, С.74–75]. Застосування адміністративних методів можливе при існуванні структурованих завдань, однозначних способів вирішення проблем управління, зведення ініціативи підлеглих до мінімуму і покладання відповідальності за результати на менеджера. Адміністративні методи менеджменту включають організаційні способи впливу, що реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються організаційним регламентуванням, нормуванням, інструктуванням та інформуванням. Регламентування, нормування, інструктування та інформаційне забезпечення у галузі управління якістю продукції є доволі громіздким та складним процесом, оскільки вимоги щодо документації з боку стандартів якості є досить жорсткими.

На думку багатьох фахівців у галузі якості, постійне оцінювання функціонування процесів промислового виробництва дає змогу виявляти резерви підвищення якості послуг і активно реалізовувати їх [2, с. 16; 3, с. 34; 4, с. 49–59]. Для проведення такого оцінювання керівництво, як правило, орієнтується на створення і підтримку в робочому стані інформаційної системи зі збирання, поширення та документування даних щодо якості з усіх необхідних джерел шляхом призначення відповідальних осіб за функціонування інформаційної системи та системи документування якості. Дані про показники якості отримують на підставі оцінювання з боку постачальника, з боку споживача (з урахуванням реакції споживача, його претензій, зворотного зв'язку тощо) та перевірок якості.

Ситуація ускладнюється часто тим, що під час оцінювання систем якості фахівці радять орієнтуватися на цілу низку показників. Оцінювання ефективності систем якості можливе лише на основі показників, які враховують інтереси і ступінь задоволеності усіх зацікавлених в діяльності підприємства сторін [5, с. 31–35]. Аналіз цих даних дає змогу визначити ступінь виконання вимог щодо якості, виявити резерви підвищення якості, а також результативність і ефективність діяльності підприємства. Мета аналізу даних повинна полягати у виявленні причин систематичних помилок та їх запобіганні.

Цілі статті. Метою роботи є: 1) розглянути важливі питання адміністративних аспектів менеджменту якості підприємств; 2) оцінити вагу управління якістю в контексті трансформації суб'єктів господарської діяльності, адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища; 3) запропонувати підходи щодо застосування класифікатора документів для розміщення та пошуку інформації стосовно систем якості на підприємстві. Досягнення поставлених цілей дасть змогу вирішувати проблеми швидкості та точності удосконалення систем забезпечення управління якістю продукції промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведені дослідження на промислових підприємствах таких, як СП ТзОВ “СФЕРОС – ЕЛЕКТРОН”, ВАТ “ЛАЗ”, ВАТ “ДЗАК”, дали змогу сформулювати виявити та змодельовати (рис. 1) певну ієрархію документації, яка стосується проблематики систем якості промислового підприємства.

За основу критеріїв досягнень у сфері якості можна взяти різноманітні показники діяльності підприємства, які можуть міститися в управлінській документації. Оцінюючи систему якості промислового підприємства, як показує проаналізована практика, доцільно спиратися на якомога більше показників, які описують максимальний спектр сторін діяльності підприємства (таблиця).

Вивчення сучасних літературних джерел та оцінювання практики діяльності підприємств у сфері якості дають змогу стверджувати, що наведені у таблиці вимоги-критерії до систем якості можуть мати такі обґрунтування та інтерпретації на промисловому підприємстві, як це наведено нижче.

Роль керівництва виражається у визначенні менеджерами призначення організації, стратегії її розвитку і цінностей, демонстрації на власних прикладах своєї прихильності до культури якості. Питання актуальності цілей, які формують базу для визначення призначення організації та її стратегії, є постійним об'єктом уваги керівництва [6, с. 12–15]. До питань щорічних та інших регулярних зборів керівників, як правило, включають перегляд та уточнення цілей діяльності

компанії, актуалізацію цілей тощо. Оцінюванню регулярно підлягають усі категорії цілей: довготермінові та короткотривалі, загальноорганізаційні та часткові. Наприклад, керівництво проводить лінію на формування чіткого дерева цілей, тобто класифікацію усіх цілей на цілі вищого та нижчого порядків. Починаючи від місії та закінчуючи оперативними планами, які глибоко деталізують виконання такої місії, увесь спектр цілей зазнає постійного перегляду та коригування.



Рис. 1. Піраміда документації систем якості

(Джерело: власні опрацювання авторів на основі матеріалів ISO 9000 [6, с. 2] та ВАТ “ЛАЗ”)

Документування вимог-критеріїв щодо системи якості на підприємстві на прикладі СП ТзОВ “СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН”

Нзва вимог-критеріїв	Назва позначення документа, що містять вимоги до критерію
1	2
1. Роль керівництва	“Настанова з якості”, “Політика якості”, Програма забезпечення якості”, СТП 8500127 “Планування робіт з якості”
	Див. п. 1, “Протоколи аналізу СУЯ з боку керівництва”,
	Див. п. 1.
	Див. п. 1. СТП 8500116 “Управління персоналом. Приймання, розташування і навчання” “Протоколи аналізу СУЯ з боку керівництва”
2. Стратегія організації у сфері якості	“Протоколи аналізу СУЯ з боку керівництва”, Протоколи Зборів Засновників, Анкетування
	Протоколи аналізу СУЯ з боку керівництва”, Звіти внутрішніх аудитів
	СТП 8500127 “Планування робіт з якості”, Протоколи аналізу СУЯ з боку керівництва” 8500115В “Порядок проведення виробничих нарад і контроль за виконанням їх рішень,,
3. Персонал	Див. п. 1, 8500116 “Управління персоналом. Приймання, розташування і навчання”
	Див. п. 1, 8500116 “Управління персоналом. Приймання, розташування і навчання”
	Див. п. 1, 8500116 “Управління персоналом. Приймання, розташування і навчання”
	Див. п. 1, 8500116 “Управління персоналом. Приймання, розташування і навчання”
	Див. п. 1а, 8500116 “Управління персоналом. Приймання, розташування і навчання” СТП8500115В “Порядок проведення виробничих нарад і контроль за виконанням їх рішень”

1	2
4. Партнерські зв'язки та ресурси	СТП 8500119 “Управління продажами. Порядок укладання угод (контрактів) на постачання продукції. Розробка комерційних пропозицій” СТП 8500122 “Порядок розгляду питань розмитнення і замитнення продукції” Бюджет, План інвестицій, Рапорт тощо
	СТП 8500117 “Порядок дотримання належних умов праці. Охорона праці та охорона довкілля”, СТП 8500124 “Видалення відходів”
	СТП 8500107 “Організація в-ва технологічної підготовки та конструкторсько-технологічного супроводу виробництва”. СТП 8500112 “Контроль в процесі виробництва і готової продукції”. СТП 8500110 “Організація і ведення інструментального господарства”
	Bus Ticker, Протоколи нарад, звіти
5. Процеси, що здійснюються організацією	Див. п. 1а., стандарти підприємства
	Див. п. 1а., стандарти підприємства
	Див. п. 1а., стандарти підприємства
	СТП 8500104 Управління закупівлями. Порядок планування матеріально-технічного забезпечення. Укладання угод СТП 8500132 “Організація діяльності Сервісного центру”.
	Див. п. 1а, СТП 8500104 Управління закупівлями. Порядок планування матеріально-технічного забезпечення. Укладання угод
6. Задоволеність споживачів якістю продукції	Протокол аналізу зі сторони керівництва, результати анкетування
	Протокол аналізу зі сторони керівництва, результати опитування споживачів
	Протокол аналізу зі сторони керівництва, результати анкетування
7. Задоволеність персоналу	Протокол аналізу зі сторони керівництва, результати анкетування
	Протокол аналізу зі сторони керівництва, результати анкетування
8. Визнання організації у суспільстві	Нагороди, відзнаки, призи, дипломи
	Нагороди, відзнаки, призи, дипломи
9. Результати роботи організації	Управлінська і бухгалтерська звітність
	Внутрішня корпоративна звітність, Статистика якості з боку Замовників

Джерело: власні опрацювання авторів на основі матеріалів Національного етапу конкурсу на здобуття премії СНД за досягнення у сфері якості продукції та послуг.

Доведення власним прикладом прихильності до формування певної культури якості на підприємстві є одним з елементів цілеутворення, адже найбільш загальна та спільна ціль у галузі кадрового менеджменту – це формування системи взаємопідтримки та взаємодопомоги персоналу.

Найяскравішим прикладом демонстрування прихильності до культури якості на підприємстві з боку керівництва є приділення особливої уваги умовам праці технічних виконавців, формування їх побутових умов на робочих місцях та місцях відпочинку.

На підприємстві СП ТзОВ “Сферос-Електрон” місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою займається організація). Місія організації охоплює такі напрями, як: турбота про працівників; турбота про виробництво; політика зростання та фінансування; технології, які використовуватимуться у виробництві; методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; задоволення потреб споживачів; публічне проголошення переконань та цінностей [1, с. 34–35].

Залучення керівництва до діяльності, яка забезпечує розроблення, впровадження та постійне удосконалення системи менеджменту організації відбувається шляхом організаційних змін та розвитку організації.

Залучення керівників до роботи зі споживачами, партнерами та представниками суспільства відбувається на основі розробки стратегії підприємства стосовно споживачів, партнерів, суспільства, погоджену за інтересами, яку доручено середній ланці управління (рис. 2). Ця діяльність перебуває, як

правило, під пильним контролем найвищого керівництва, зокрема материнської компанії. В українських умовах комерційна стратегія трансформується в комерційно-соціально-політичну стратегію.

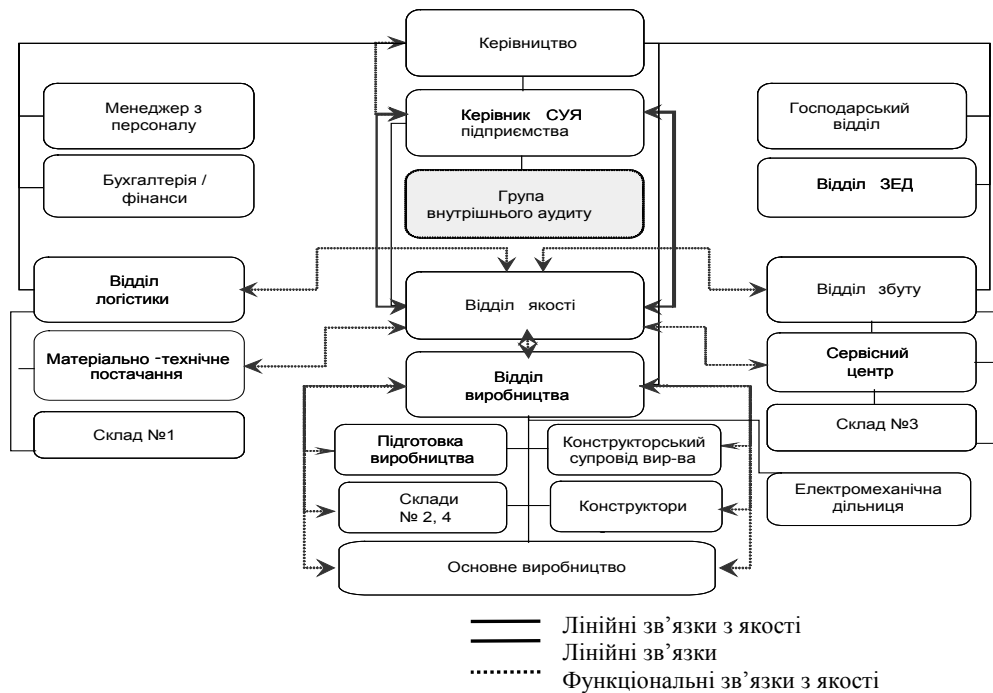


Рис. 2. Місце управління системою якості в організаційній структурі управління промисловим підприємством (на прикладі СП ТзОВ “Сферос-Електрон”)

(Джерело: власні опрацювання авторів на основі матеріалів СП ТзОВ “СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН”)

Мотивація, підтримка та заохочення керівниками персоналу організації відбувається через залучення працівників до управління підприємством, тобто викликає у працівника так званий ефект “причетності”. Саме тому лідери підприємства ведуть політику участі персоналу в управлінні підприємством на рівні робочого місця. Високий рівень впливу морального заохочення від керівника на підлеглих сприяє виділенню великої уваги на спілкування лідера і підлеглого.

Визначення та підтримка керівниками змін в організації визначається на основі їх спрямованості на підвищення результативності та ефективності менеджменту. Згідно з прийнятими положеннями на підприємстві виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективності систем менеджменту. Організаційні зміни є найістотнішими через залучення нового працівника до колективу, або ж збільшення кола обов'язків та повноважень у працівника, що займає / змінює посаду. Результати зміни організаційної структури досліджуються через проведення анкетування працівників.

Політика і стратегія організації у сфері якості починається з визначення існуючих і майбутніх потреб і очікувань зацікавлених сторін для розробки політики і стратегії. Під час формування системи цілей з огляду на інтереси споживачів, персоналу, власників тощо у випадку СП ТзОВ “Сферос-Електрон” завжди беруться до уваги чинники, що усі вони повинні бути: конкретними і підлягати вимірюванню; перспективними; охоплювати усі рівні організації (ієрархічні); різної тривалості; досяжними та зрозумілими; взаємодоповнювальними та взаємоузгоджувальними.

Використання інформації, отриманої в результаті вимірювань, досліджень, пізнавальної і творчої діяльності для розроблення політики і стратегії полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть порівняно повну і об'єктивну характеристику чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, можливих стратегій, методичного забезпечення.

Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок полягає в установленні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які якнайкраще характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, підбір необхідних проектних заходів, що забезпечать формування стратегій. Основою цього етапу є добре підготовлена методична база, наявність кваліфікованих працівників, високий рівень технічного забезпечення.

Розроблення, аналізування і актуалізація політики і стратегії, що відбуваються на основі формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив), ґрунтуються на розробці можливих для організації варіантів стратегічних планів або деяких складових одного стратегічного плану. Найважливіший етап стратегічного планування полягає у виборі оптимальної стратегії, який доцільно здійснювати формуванням управлінського рішення на основі оцінки таких чинників: очікувана ефективність; рівень ризику; ринкова ситуація; вплив минулих стратегій; вплив власників; залежність від фактора часу; вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ тощо. Під час оцінювання стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптимальність за такими основними критеріями: ступінь відповідності місії та цілям, забезпечення конкурентних переваг, рівень урахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, забезпечення ефективної роботи підприємства.

Розгортання і доведення до відома персоналу політики і стратегії відбувається у рамках організаційної структури управління підприємством (рис. 2). Інформація персоналу підприємства інформація про політику, стратегію, наміри керівництва доводиться через керівників підрозділів, що забезпечує знання її усіма співробітниками. Окрім того, розповсюдження політики і стратегії на підприємстві проводиться через наочну агітацію. Проведення тематичних нарад керівниками підрозділів, генеральним директором та його заступниками сприяє ефективнішому сприйняттю працівниками цілей та окресленню стратегій. На підприємстві на початку кожного року формується наказ, згідно з яким визначається час, періодичність, тема та керівник наради.

Планування, управління і покращання роботи з персоналом визначають найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. Покращання роботи з персоналом ґрунтується на результатах робіт, проведених з персоналом. Це є анкетування, опитування усне, електронною поштою тощо.

Визначення, розвиток та підтримка знань і компетентності персоналу покликані підвищити конкурентоспроможність персоналу, що являє собою вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції. Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність персоналу можна визначити як результат його розвитку, який досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації.

Залучення персоналу до діяльності з перетворення у життя політики і стратегії організації та наділення його повноваженнями зумовлені високим рівнем освіти, який ліквідує відмінності між керівником і виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях, харизмі чи компетенції. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом скерування їх зусиль на виконання потрібної цілі. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовиразитися, а також проявляти компетентність, бажання успіху. Керівники вищої і середньої ланок використовують систему важелів впливу, вибираючи при цьому такі, які найбільше відповідають конкретним проблемам організації.

Спілкування персоналу в організації повинно сприяти взаємодії між підрозділами. В такий спосіб, це вимагає налагодження спілкування між відділами як у професійній сфері, так і поза її межами. Спілкування по внутрішній мережі дає можливість уникнути перешкоди затрат на час для організації вирішення питань.

Заохочення персоналу і турбота про нього повинні сформувати умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Під час формування і використання систем матеріальних стимулів керівництво СП закладає необхідні спонукальні мотиви до трудової діяльності, здійснює орієнтацію працівників на конкретні поточні і кінцеві результати, створює матеріальну зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного процесу, зменшенні витрат; реалізує колективні і особисті економічні інтереси працівників, забезпечує перспективу підвищення матеріального благополуччя.

Зовнішні партнерські зв'язки зі споживачами, які широко залучаються до планування та удосконалення усіх процесів всередині організації, ґрунтуються на налагоджуванні взаємовигідних довготривалих стосунків. Споживач є кінцевим арбітром якості товару та послуги. За концентрації уваги на споживачах досягається глибоке розуміння потреб та вимог споживачів (як поточних, так і потенційних), а також того, які саме споживачькі цінності треба пропонувати. Проводиться оцінка та аналіз ступеня задоволеності потреб споживачів, який впливає на рівень їхньої лояльності до організації.

Організація діє найефективніше, коли вона встановлює взаємовигідні зв'язки з партнерами, що ґрунтуються на довірі, обміні знаннями та доцільній інтеграції. Подібні партнерські стосунки керівники усіх ланок встановлюють з постачальниками, освітніми та науковими закладами, громадськими організаціями та органами державної влади. Таке співробітництво набуває різних організаційних форм: залучення партнерів до розробки стратегії та планів підприємства, створення спільних робочих груп, обмін інформацією та досвідом, фінансова та матеріальна взаємодопомога тощо.

Фінансові ресурси потребують ретельного планування, розроблення бюджетів і планів-прогнозів. Під час формування цих звітних документів менеджери керуються інформацією, отриманою від керівників середньої ланки щодо їх потреб в матеріальних і фінансових ресурсах згідно з поставленими перед ними завданнями. Контроль за надбаннями і витратами підприємства здійснює безпосередньо вище керівництво.

Інфраструктура і матеріальні ресурси, що формують матеріальний потік підприємства, технологічно пов'язані, а витрати, обумовлені ними, економічно залежні. Це означає, що зміни в одному із видів діяльності впливають на інші, а спроби зниження окремих витрат можуть призвести до вищих сукупних витрат.

Основною характеристикою матеріального потоку підприємства є безперервність. Протягом усього технологічного циклу постачання продуктів кожен його учасник забезпечує споживачів за принципом "точно в строк", але ці дії супроводжуються мінімальними сукупними витратами, пов'язаними з рухом. План поставок та замовлень попередньо обумовлюється у договорах та додатках до договорів. Можливість їх корегування відбувається лише за форс-мажорних обставин.

Технології виготовлення продукції здійснюються згідно з фіксованим технологічним процесом відповідно до затвердженої конструкторської документації. Внутрішнє обслуговування та післявиробничі операції здійснюються відповідно до діючих організаційно-розпорядчих документів підприємства, підписаних уповноваженими посадовими особами. Усі виробничі операції здійснюються в контрольованих умовах та у визначеній послідовності.

Виробничі приміщення і робочі місця облаштовані відповідно до затверджених начальником виробництва планувальних та відповідають вимогам культури виробництва та охорони праці.

Інформаційна підтримка для кожного з робітників організовує безпосередній керівник підрозділу чи групи. Інформування полягає у донесенні до підлеглого необхідної та затребуваної інформації різними способами – письмово у вигляді інформаційного листка (булетеня). Знання працівників оцінюється в результаті опитування та тестування залежно від мети та потреби проведення цього опитування.

Процеси, що здійснюються організацією, їх систематичне проектування і менеджмент є динамічними системами, вони постійно змінюються. Виважені організаційні зміни є запорукою розвитку діяльності підприємства, зумовлюють здійснення нововведень.

Удосконалення процесів з використанням інновацій з метою повного задоволення додаткових вимог споживачів та інших зацікавлених сторін є прогресивною формою розвитку, яка дає змогу досягти довготривалих конкурентних переваг, підвищити науково-технічний рівень виробництва та ефективність використання ресурсів підприємства. Інноваційний розвиток будь-якого підприємства залежить від можливостей інвестиційної підтримки інновацій на загальнодержавному та регіональному рівнях. Наявність власних коштів підприємства, доступ до джерел інвестиційних ресурсів для фінансування інновацій, наявність і зацікавленість інвесторів у реалізації інновацій є найважливішими чинниками успіху в інноваційному розвитку підприємства.

Менеджмент і покращання взаємовідносин із споживачами на підприємстві відбувається через застосування п'яти альтернативних концепцій, кожна з яких відповідає певному етапу становлення маркетингу. Концепція удосконалення виробництва стверджує, що споживачі надають перевагу широко розповсюдженим та доступним за ціною товарам. Управління підприємством, яке орієнтується на цю концепцію, зосереджується на вдосконаленні виробництва та підвищенні ефективності системи розподілу товару. Концепція удосконалення товару передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам із найвищою якістю та надійними експлуатаційними характеристиками, отже, підприємство має зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Приділяючи увагу насамперед якості товарів, підприємство-виробник має на увазі, що споживачі зацікавлені у придбанні цих товарів, знають про наявність виробів конкурентів і роблять свій вибір, орієнтуючись на високу якість і погоджуючись платити за неї вищу ціну.

Орієнтація товаровиробників на цю концепцію управління підприємством часто призводить до “маркетингової короткозорості”, коли виробник так “закохується” у власний товар, що забуває про потреби споживачів. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари підприємства в достатній кількості, якщо воно не докладе значних зусиль у сфері збуту товарів. Підприємства, орієнтовані на цю концепцію, керуються тим, що споживачі переважно не мають явного наміру придбати їхні товари, і тому треба вживати активних заходів для збуту товару. На практиці концепцію інтенсифікації комерційних зусиль реалізують, нав'язуючи покупку споживачеві, причому продавець намагається за будь-яких умов підписати угоду та здійснити продаж, а задоволення потреб споживача є для нього другорядною справою.

Задоволеність споживачів якістю продукції (послуг) оцінюється на основі показників сприйняття споживачами організації, якості її продукції та послуг. Концепція маркетингу передбачає, що запорукою досягнення цілей підприємства є визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими і продуктивнішими, порівняно з конкурентами, методами.

Запроваджуючи цю концепцію, підприємства орієнтуються передусім на задоволення потреб певної групи споживачів, для чого постійно проводять дослідження ринку, аналіз і контроль маркетингової діяльності. Якщо основним об'єктом уваги в першій з них є товар підприємства, який активно нав'язують споживачеві, то в концепції маркетингу основним об'єктом уваги є потреби цільової групи споживачів. А прибуток підприємство отримує завдяки досягненню і підтримці споживчої задоволеності.

Показники роботи організації з підвищення задоволеності споживачів знаходять відображення у концепції соціально-етичного маркетингу. Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає визначення потреб споживачів та їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти, з урахуванням інтересів усіх членів суспільства. Ця концепція виникла під впливом багатьох зовнішніх чинників, зокрема погіршення якості довкілля, обмеженості природних ресурсів, стрімкого приросту населення тощо. Концепція вимагає збалансування усіх трьох чинників: прибутків підприємства, споживчих потреб цільової групи, інтересів суспільства.

Задоволеність персоналу оцінюється на основі показників сприйняття персоналом своєї роботи в організації. Менеджер з персоналу дослідив практику організаційного покращання і визначив, що опитування персоналу про ставлення до компанії сьогодні вважається важливою частиною покращання діяльності. Показники роботи організації з підвищення задоволеності персоналу є похідними з системи оцінки роботи персоналу і мотивації за двома параметрами – стратегічна компетентність (якісні цілі) і

внесок у реалізацію цілей (кількісні цілі) – через свою складність була реалізована тільки для керівних працівників першого і другого ієрархічних рівнів управління.

Вплив суспільства на організацію визначається показниками сприйняття суспільством діяльності організації. Якість продукції та цінування потреб і побажань кожного споживача підтверджується нагородами, відзнаками та подяками. Показники роботи організації з підвищення задоволеності суспільства визначаються на основі етичного підходу і намагаються бути кращими, ніж цього вимагають правила та закони. Важливими складовими стратегії організації стають питання, пов'язані із захистом довкілля, ресурсозбереженням, благодійністю, участю у житті суспільства.

Результати роботи організації, фінансові показники роботи організації і якість продукції (послуг) та інші результати роботи плануються за допомогою стратегічного плану у вигляді “дерева цілей” (рис. 3), діяльність підприємства загалом та окремих його підрозділів тощо набуває чітких оперативних орієнтирів і це дає змогу під час аналізування виконання планових показників чітко віднайти ланку, яка найбільше сприяє або перешкоджає досягненню стратегічних планів, та скоординувати подальшу діяльність.

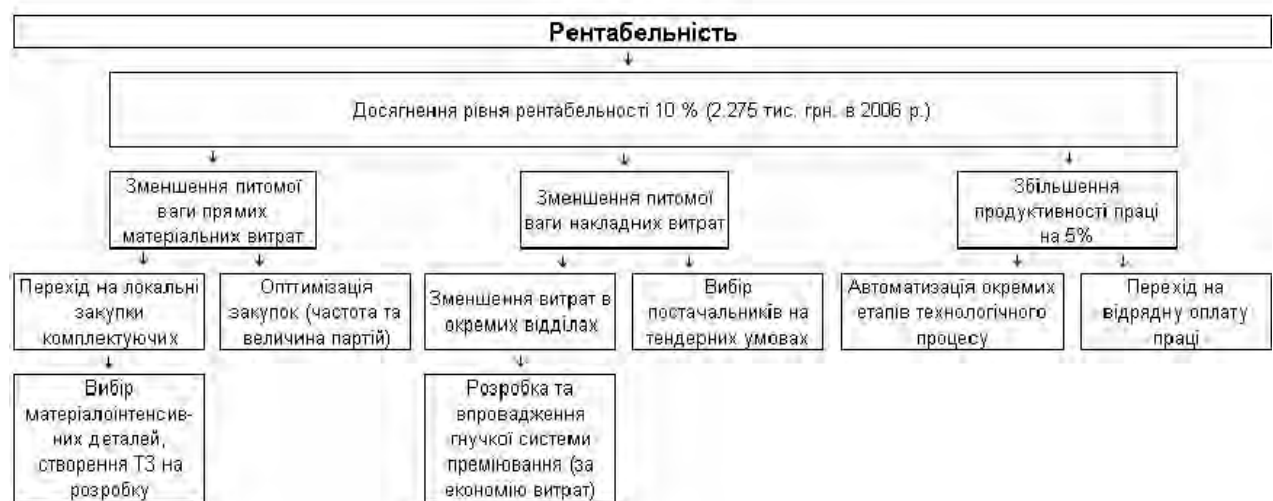


Рис. 3. Дерево цілей фінансового контролінгу СП “Вебасто-Електрон”

(Джерело: власні опрацювання авторів на основі матеріалів СП ТЗОВ “СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН”)

Оцінювати ефективність управління підприємством доцільно не лише в контексті визначення поняття “ефективності” (зіставлення результатів з витратами), а насамперед з точки зору оцінки досягнення поставлених цілей, оскільки може виникати ситуація, коли підприємство має позитивну динаміку розвитку, проте темпи, нижчі від запланованих. В цьому випадку оцінка ефективності управління може бути завищеною (у випадку недосягнення цілей). На практиці також відомі випадки, коли за мету ставиться не завжди позитивна динаміка. Наприклад, у разі, коли підприємство готується до реструктуризації або обирає стратегію скорочення, стандартні показники ефективності матимуть негативну тенденцію, а зіставлення отриманих результатів з поставленими цілями, – навпаки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В роботі розглянуті питання адміністративних методів менеджменту якості підприємств. Особлива увага приділяється формам організаційного впливу керуючої системи на керовану під час управління якістю, поширена сьогодні у сфері удосконалення діяльності та трансформації суб’єктів господарської діяльності, адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища. Пропоновані механізми фіксування та каталогізації якісних та кількісних характеристик систем забезпечення якості можуть бути рекомендовані для менеджерів з якості для забезпечення виконання функцій управління якістю; аудиторів систем якості для полегшення пошуку необхідної інформації щодо оцінювання систем якості; маркетологів та менеджерів з PR для формування позитивного соціального іміджу підприємства на основі якості продукції та послуг.

Перспективи подальших досліджень. Подальші вдосконалення методів організаційного впливу на основі адміністративних методів доцільно проводити у напрямку стандартизації фіксування вимог щодо систем якості у межах підприємств та галузей.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.* – 2002. – 123 с. 2. Захожай В. Б., Чорний А. Ю. *Статистичне забезпечення управління якістю: Навч. посібник.* – К.: Центр навч. літ., 2005. – 340 с. 3. *Управління якістю. Сертифікація: Навч. посібник / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук, Л.І. Сопільник, О.О. Калинський.* – К.: Школа, 2005. – 432 с. 4. Шаповал М.І. *Менеджмент якості: Підручник.* – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2003. – 475 с. 5. Швець В.Е. *К вопросу определения результативности и эффективности СМК // Методы менеджмента качества.* – 2004. – № 6. – С. 31–35. 6. *Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT).* – К.: Держстандарт України, 2001. – 33 с. 7. Гончаров Э.Н. *Роль первого лица в системах менеджмента качества // Стандарты и качество.* – 2005. – № 3. – С. 12–15.