

маркетингом / Пер. с англ.; 2-е европ. изд. – М., 1998. 4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М. – Новосибирск, 1999. 5. Статистичний щорічник України 2002 р. – К., 2003. 6. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К., 2002. 7. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія.— К., 2001.

УДК 621.35

А.В. Дубодєлова, К.В. Марченко*, О.В. Юринець
Національний Університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій,
*Львівський центр якості

ВПЛИВОВІ ЧИННИКИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЗА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ ISO СЕРІЇ 9000

© Дубодєлова А.В., Марченко К.В., Юринець О.В., 2004

Визначено особливості та застосовано методи формування систем управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами. Проаналізовано результати дослідження впливу чинників на процеси розроблення і впровадження систем управління якістю на львівських підприємствах згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001.

Peculiarities and methods of the development of quality management systems at Ukrainian companies according to international standards are set out. The results of the investigation of influencing factors on the development and implementing quality management systems in Lviv companies in conformance with the requirements of the national standard of Ukraine ISO 9001-2001 have been analysed.

Постановка проблеми. Ситуація, що склалася на світових ринках, свідчить про загострення конкуренції та необхідність доведення кожним її учасником високого рівня якості продуктів праці через сертифікат на систему управління якістю згідно з міжнародним стандартом ISO 9001. Вони розроблялися компетентними спеціалістами 30 країн світу з використанням національних стандартів розвинених держав, а також досвіду провідних компаній. Зараз в Європі та в світі стандарт ISO 9001 отримав широке застосування і переважна більшість підприємств впровадила систему управління якістю та отримала сертифікат, який підтверджує відповідність його вимогам.

З введенням двох українських стандартів ДСТУ ISO 9001-2001 і ДСТУ 3993-2001 розпочато вихід продукції на міжнародні ринки, завоювання вільних товарних ніш та забезпечення позиціонування в конкурентному середовищі. Однак сертифікація систем управління якістю в Україні ще не набула популярності. Враховуючи плановану заборону відмежувати ринок ЄС від небажаного імпорту за допомогою стандартів ISO, українські підприємства розпочали розроблення та впровадження систем управління якістю з підтвердженням сертифікатом ISO-9000/9001. Ці обставини вимагають аналізування чинників, які сприяють прискоренню цих процесів на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і результатів. За останні роки в економічній літературі все частіше розглядаються питання стандартизації та сертифікації продукції, управління якістю, процеси їх створення і удосконалення відповідно до вимог міжнародного бізнесового середовища.

Ці питання знайшли відображення в роботах Л.І. Боженка і О.Й. Гутта [2], Р.В. Бичківського [1], А.В. Владимірцева і Ю.Ф. Шеханова [3], В.А. Лапідуса [7; 8], В.В. Мирошнікова [9], К. Рахліна [10] та інших і у вітчизняних стандартах [4; 5; 6].

У роботах цих авторів основну увагу приділено теоретико-методичним і нормативним положенням управління якістю на підставі стандартизації та сертифікації з урахуванням умов входження України в ЄС. Незважаючи на результати виконаних досліджень, залишається непроаналізованим практичний досвід створення, впровадження та функціонування систем управління якістю на вітчизняних підприємствах.

Постановка задач. Головним завданням цього дослідження є узагальнення сучасних теоретичних положень і аналіз практичного досвіду розроблення та впровадження систем управління якістю за міжнародними стандартами для визначення його особливостей, тенденцій і впливових чинників з урахуванням специфіки ринкової діяльності львівських підприємств.

Виклад основного матеріалу. В Україні переважна більшість підприємств знаходиться на перших етапах становлення системи управління якістю, які характеризуються поступовим переходом до управління процесами. Статистичні методи, що стали основою успіху та процвітання багатьох зарубіжних компаній, практично не застосовуються на вітчизняних підприємствах. Управління процесами ведеться “на дотик”, на основі інтуїції, але безсистемно. Проте створення та функціонування системи управління якістю на українських підприємствах неминуче, що відбуватиметься під тиском зовнішнього ринку, який вимагає наявності сертифікатів відповідності на впроваджені міжнародні стандарти ISO серії 9000/9001. Світ прийняв ці стандарти як глобальну концепцію, як метод зняття торгових бар'єрів. Так, систему управління якістю за вимогами міжнародних стандартів мають організації найрізноманітніших галузей, серед яких королівський госпіталь в Австрії та Новокраматорський машинобудівний завод, ЗАТ “Ензим” і ЗАТ “НПЦ “Трансмаш”, Київське АТ “Оболонь” і ЗАТ “ЛугЦентраКуз”, Центральний британський будинок для престарілих і Алчевський металургійний комбінат, інформаційна комп'ютерна система поліції Нової Зеландії та ВАТ “Свемон-Захід” тощо. Цей список можна продовжувати до безконечності, але підприємств і організацій України в ньому буде дуже мало. Вітчизняним підприємствам необхідні значні зміни в діючих організаційних структурах управління, загальній корпоративній культурі, стилях і методах управління якістю, товарному асортименті тощо.

Найголовнішою передумовою входження України до світової спільноти є прийняття й поступове впровадження передових концепцій системи управління якістю, що викладені в міжнародних стандартах серії ISO 9000/9001. Застосування стандартів – це перший крок до глобального управління підприємством і підвищення якості та конкурентоспроможності його товарів і послуг на ринках збуту.

Для забезпечення ефективності процесів формування та впровадження систем управління якістю на вітчизняних підприємствах, які відповідають міжнародним вимогам, наказом Держстандарту України від 27.06.2001 № 317 надано чинності ДСТУ ISO 9001-2001 “Системи управління якістю. Вимоги”. Стандарт відповідає міжнародному стандарту ISO 9001-2000 Quality management Systems-Requirements [5]. Усі вимоги цього стандарту призначені для застосування усіма організаціями та підприємствами, незалежно від їхнього типу, розміру та продукції, яку постачають.

Спеціалісти в галузі розроблення систем управління якістю [1; 3; 8; 10] виокремлюють такі методи впровадження ISO 9000/9001:

1. Підприємство самостійно впроваджує та проводить аудит діючої системи управління якістю для оцінювання ефективності операційних процесів і перевірки її відповідності за планованим заходам.

2. Підприємство залучає незалежну організацію, яка розробляє комплекс рекомендацій щодо створення системи управління якістю. Останній варіант є популярний на ринку консультаційних послуг, оскільки дає змогу зменшити тривалість і витрати на проведення внутрішніх аудитів і через довіру до незалежної оцінки.

За даними Львівського центру якості (ЛЦЯ) упродовж 2001–2003 рр. до послуг організації звернулося 72 підприємства. Найбільшу питому вагу серед клієнтів займають підприємства машинобудівної галузі (25 %), що пояснюється такими чинниками, як наявність застарілих систем управління якістю та необхідність їх удосконалення; стратегічні напрямки іноземного інвестування розвитку та виходу на зовнішні ринки, що вимагає підтвердження відповідності якості за міжнародними стандартами; великі розміри бізнесу тощо. Велику увагу розробленню системи управління якістю приділяють підприємства харчової промисловості (19,5 % клієнтурної бази), що свідчить про велику конкурентність в цій галузі і, як наслідок, – зацікавленість системами якості взагалі і системами НАССР як специфічними для галузі.

Серед клієнтів ЛЦЯ найбільшою популярністю користуються тренінгові програми, які є стартовою позицією щодо подальшого консультування. У 2003 році зросла кількість корпоративних тренінгів, які уможливають урахувати специфіку діяльності підприємства, а також забезпечити комплексний підхід до стадій виконання проекту вдосконалення системи управління якістю.

В структурі консультаційних послуг ЛЦЯ спостерігається зростання інтересу клієнтів до тематичних напрямків “Вступ до ISO 14001” і “Документація СУЯ”. Перший напрямок охоплює систему управління довкіллям, другий – формування робочої документації щодо сертифікації системи управління якістю.

Протягом 2003 р. відбулося зростання обсягів наданих консультаційних послуг за усіма стадіями проектування на 10 %. Така ситуація пояснюється тим, що клієнтами усвідомлена ефективність отримання консультацій комплексно незалежною організацією.

В Україні протягом останніх років підприємства, які мають наміри зайняти провідні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках, отримали сертифікат ISO 9001. Серед львівських підприємств можна виділити ТзОВ “Свемон-Захід”, АТ “Галичфарм”, ЗАТ “Ензим”, Львівський державний авіаційно-ремонтний завод, СП “Галка”, ТзОВ “Ельпласт-Львів”, Корпорація “Енергоресурс-Інвест”, ТзОВ “Дністер-М”, Піцерія “Сан-Ремо”, ВАТ “ЛАЗ”, СУШАТ “Весна”, Корпорація “Крокус” та інші. Підприємства, які одержали сертифікат на систему управління якістю згідно з ISO 9001:2000, відзначають зростання прибутків через постійне вдосконалення бізнес-процесів, зниження операційних витрат, збільшення попиту на продукцію чи послуги, маркетингових можливостей і частки ринку тощо.

Незважаючи на визначені переваги, процес формування та впровадження системи управління якістю згідно з ISO 9001 на вітчизняних підприємствах є уповільнений, що викликано його складністю та великою кількістю об'єктивних і суб'єктивних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища.

Для визначення впливових чинників на процеси розроблення та впровадження систем управління якістю на вітчизняних підприємствах Львівським центром якості проведено дослідження через опитування співробітників 72 підприємств Західної України, які отримали його послуги.

У процесі аналізування думки респондентів щодо очікуваних результатів від впровадження системи управління якістю виявлено, що опитані відносять до переваг її функціонування на підприємстві покращання якості продукції та послуг, підвищення рівня задоволеності споживачів (до 90 % респондентів); збільшення обсягів продажів і ринкової частки (до 70 % респондентів); оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, покращання якості внутрішніх взаємозв'язків (до 50 % респондентів); налагодження стосунків з постачальниками і зменшення витрат (до 30 % респондентів). Необхідно зазначити, що недооцінка ролі останніх чинників успіху приводить до незадіяності потенціалу комплексного удосконалення діяльності підприємства.

Згідно з філософією TQM [7, с. 208] повна реструктуризація бізнес-процесів на підприємстві є ключовим моментом, що забезпечує ефективність впровадження системи управління якістю. В той самий час українські керівники схильні розглядати управління якістю в традиційному плані переважно як покращання якості продукції в межах бізнес-процесів.

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 %) підкреслює 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. В той самий час велика роль спеціалізованих підрозділів з управління якістю, як показало дослідження, свідчить про їх реальний вплив на покращання результатів діяльності підприємств.

Для впровадження системи управління якістю більшість респондентів відзначають необхідність зовнішнього консалтингу та тренінгових програм.

До основних чинників, що перешкоджають розробленню та впровадженню систем управління якістю на вітчизняних підприємствах, респондентами віднесено:

- відсутність професійного управління;
- нестача фінансових ресурсів;
- наявність застарілого парку устаткування;
- висока вартість прогресивних технологій;
- відсутність ринкових стимулів;
- низький рівень оплати праці;
- необов'язковість впровадження системи тощо.

Обмеженість ресурсів є серйозною проблемою, оскільки на всіх етапах розроблення та впровадження системи управління якістю підприємству доводиться вкладати певні кошти на фінансування спеціальних підрозділів, консультування, проведення тренінгів, створення інформаційно-технологічних систем управління та контролю.

Відсутність професійного управління може призвести до додаткових негативних наслідків, серед яких неправильна діагностика головної функціональної проблеми продукції чи послуги, втрата ринкової частки та погіршення фінансових результатів. Рівень загального зносу основного капіталу на українських підприємствах поступово знижується і це дає підстави твердити, що з часом значення фінансового чинника зменшиться.

З метою забезпечення ефективного впровадження системи управління якістю респонденти вважають необхідним підвищення професійного рівня персоналу, покращання внутрішніх взаємозв'язків між працівниками, проведення реорганізації бізнес-процесів, модернізацію інформаційних технологій, зміну стилю керівництва та організаційної структури. Причому результати дослідження показують, що на думку респондентів, зміна організаційної структури підприємства найменше впливає на питання якості. Це свідчить про наявність у рамках діючих організаційних структур великого потенціалу для розвитку систем управління якістю.

З огляду на результати проведеного дослідження можна констатувати, що більшістю керівників вітчизняних підприємств проблема підвищення якості визнається достатньо глибокою. При цьому сполучною ланкою між якістю продукції та результатами діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів, що веде до зростання ступеня привабливості продукції та посилення конкурентних позицій. Одночасно респонденти розглядають управління якістю як процес невеликих змін, який зосереджений на технологічних характеристиках продукції, не

враховуючи усього механізму діяльності підприємства. В цьому розумінні українські менеджери ще не готові реалізовувати ідеологію TQM, яка вимагає повного перегляду способів функціонування підприємства на основі підвищення рівня якості всіх процесів, що здійснюються на ньому.

Висновки. Розроблення та впровадження систем управління якістю на основі міжнародного стандарту ISO 9001 є найважливішою умовою комплексного підходу до керування бізнес-процесами, підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

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 наявності у постачальників сертифіката на систему управління якістю згідно з 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.

Вітчизняні підприємства, які отримали сертифікати відповідності ISO 9000/9001, до переваг впровадження системи управління якістю відносять підвищення рівня задоволеності споживачів, збільшення обсягів продажів, підтримку та зростання ринкової частки тощо.

За результатами опитування клієнтів ЛЦЯ виявлені впливові чинники, які перешкоджають розробленню та впровадженню системи управління якістю, серед яких надмірне зміщення відповідальності в сторону менеджерів вищої ланки, що приводить до зниження ефективності впровадженої системи; відсутність відповідальності робітників за якість праці; обмеженість у фінансових ресурсах; низька кваліфікація персоналу; незадовільний стиль управління; недосконалість застосовуваних інформаційних технологій.

Урахування впливових чинників у процесі розроблення та впровадження систем управління якістю за міжнародними стандартами забезпечить його оптимізацію, зменшення витрат і досягнення відповідних переваг підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках.

1. Бичківський Р. *Управління якістю: Навч. посібник.*—Львів, 2000.
2. Боженко Л.І., Гутта О.Й. *Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції: Навч. посібник.* – Львів, 2001.
3. Владимирцев А.В., Шиханов Ю.Ф. *Принципы постоянного улучшения в проектах МС ИСО серии 9000:2000 //Методы менеджмента качества.* – 2001. – №3. – С. 4–8.
4. ДСТУ ISO 9000-2001 *“Системи управління якістю. Основні положення та словник”.*– К., 2001.
5. ДСТУ ISO 9001-2001 *“Системи управління якістю. Вимоги”.* – К., 2001.
6. ДСТУ ISO 9004-2001 *“Системи управління якістю. Наставни щодо поліпшення діяльності”.* – К., 2001.
7. Лapidус В.А. *Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях.* – М., 2000.
8. Лapidус В.А., Рекинский А.Н. *Диалог консультанта с руководителем компании.*– Нижний Новгород, 2003.
9. Мирошников В.В. *Система менеджмента качества: методика внедрения и подготовки к сертификации // Сертификация.* –2002.– №1. – С.8–11.
10. Рахлин К. *МС ИСО серии 9000 версии 2000 г.: сущность и содержание процессного подхода // Стандарты и качество.* – 2003. – №1. – С. 45–48.