

УДК 658.01(477):658.01(520)

Бренер А.В.
студент*Запорізького національного технічного університету***Соріна О.О.**
старший викладач*Запорізького національного технічного університету*

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИКОРИСТАННЯМ ДОСВІДУ ЯПОНІЇ

WAYS OF IMPROVING QUALITY MANAGEMENT AT THE UKRAINIAN ENTERPRISES BASED ON THE EXPERIENCE OF JAPAN

АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено питання необхідності та важливості підготовки та впровадження шляхів і методів поліпшення системи управління якістю на українських підприємствах. Виділено проблеми, пов'язані з впровадженням системи загального управління якістю на підприємствах, серед яких слід назвати управління якістю лише з метою випуску продукції, вузьке розуміння поняття, відсутність конкретного практичного досвіду щодо впровадження систем управління якістю, нерозуміння необхідності комплексного управління якістю. Досліджено японську систему управління якістю, визначено характерні риси японського досвіду організації робіт з поліпшення якості продукції. Розроблено порівняльну характеристику систем управління якістю Японії та України. Також запропоновано методи та шляхи покращення системи управління якістю на українських підприємствах.

Ключові слова: якість, система управління якістю, стандарт ISO, проблеми, теоретична та методологічна бази у сфері управління якістю, коло управління, підготовка кадрів.

АННОТАЦИЯ

В статье освещены вопросы необходимости и важности подготовки и внедрения путей и методов улучшения системы управления качеством на украинских предприятиях. Выделены проблемы, связанные с внедрением системы общего управления качеством на предприятиях, среди которых стоит назвать управление качеством лишь с целью выпуска продукции, узкое понимание понятия, отсутствие конкретного практического опыта относительно внедрения систем управления качеством, непонимание необходимости комплексного управления качеством. Исследована японская система управления качеством, определены характерные черты японского опыта организации работ по улучшению качества продукции. Разработана сравнительная характеристика систем управления качеством Японии и Украины. Также предложены методы и пути улучшения системы управления качеством на украинских предприятиях.

Ключевые слова: качество, система управления качеством, стандарт ISO, проблемы, теоретическая и методологическая базы в сфере управления качеством, круг управления.

ANNOTATION

The article highlights the necessity and importance of preparation and implementation of ways and methods to improve the quality management system in Ukrainian enterprises. The issues related to the implementation of the system of total quality management in enterprises, including: quality control, the only purpose of which is only production, narrow understanding of the concept, the lack of specific experience concerning the implementation of quality management systems, the lack of understanding of the necessity of comprehensive quality management, and others are highlighted in the article. The Japanese quality control system was researched and the characteristic features of the Japanese experience on the products quality improvement were defined. The comparative description of the quality management systems of Japan and Ukraine has been developed in the article. Also the methods and

ways to improve the quality management system in Ukrainian enterprises were proposed.

Keywords: quality, quality management system, ISO standard, problems, theoretical and methodological framework in the field of quality management, management circle.

Постановка проблеми. Сьогодні система методів управління якістю, яка існує в Україні, є малоефективною. Проте саме зараз впровадження методів поліпшення системи управління якістю є дуже актуальним, адже ми ідемо до інтеграції з ЄЕС, а це означає, зокрема, зближення економік. Україна повинна бути конкурентоспроможною на Європейському ринку, для цього потрібно виробляти якісний продукт (товар, роботу, послугу). Сучасні світові системи управління якістю, зокрема японська система управління якістю, довели свою ефективність та результативність у світовому економічному просторі. Тому необхідно ретельно підготувати шляхи та методи поліпшення системи управління якістю, керуючись світовим досвідом країн-лідерів, зокрема Японії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам і перспективам розвитку системи управління якістю в Україні присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Значний вклад до розробки методології дослідження менеджменту та управління якістю підприємств внесли такі українські вчені, як О. Раєвнева, В. Яцура, П. Дронов, А. Ковалев [6], О. Пономарьова [7], І. Сіменко [8], І. Шустіна [9]. Багато праць зарубіжних вчених присвячено темі впровадження та покращення менеджменту загалом та менеджменту якості на підприємствах зокрема, до таких науковців належать Е. Демінга, Ф. Тейлор, К. Ісікава, П. Друкер, І. Ансофф, А. Глічев, В. Версан, А. Фейгенбаум.

Мета статті полягає у визначенні основних аспектів управління якістю на підприємствах України, проблем, пов'язаних з впровадженням системи загального управління якістю на підприємствах; виявленні основних аспектів японської системи управління якістю; порівнянні систем управління якістю Японії та України, шляхів та методів покращення системи управління якістю на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні відомі українські підприємства і організації мають впроваджені та сертифіковані системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Продукція чи послуги таких підприємств користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Сьогодні в Україні діє багато сучасних систем управління якістю. До них, зокрема, належать:

– Система управління якістю (СУЯ) відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001, остання версія 2009 року [1];

– Система екологічного керування відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001 [2];

– Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS) відповідно до вимог ДСТУ OHSAS 18001 [3].

Проблеми, пов'язані з впровадженням системи загального управління якістю на підприємствах, можна узагальнити таким чином:

1) управління якістю лише з метою випуску продукції без звертання уваги на побажання та фідбеки покупців;

2) відсутність духу конкуренції між підприємствами у сфері управління якістю;

3) вузьке розуміння поняття якості, тобто тільки у формі якості товарів та послуг;

4) відсутність необхідної теоретичної та методологічної бази у сфері управління якістю;

5) відсутність конкретного практичного досвіду щодо впровадження систем управління якістю;

6) нерозуміння необхідності комплексного управління якістю;

7) нестача фінансових ресурсів для розроблення, впровадження та сертифікації систем управління якістю;

8) впровадження систем управління якістю переважно з метою отримання сертифікатів, а не для покращення ефективності управління якістю.

Отже, ми лише займаємося управлінням якістю з метою випуску продукції, рівень якості якої може задовольняти чи не задовольняти вимоги споживачів. Недостатньо простої відповідності вимогам національних стандартів або технічних умов. Адже стандарти, розроблені Міжнародною організацією по стандартизації ISO, не завжди є ідеальними. У них багато недоліків. Продукція, що відповідає вимогам стандартів, може не відповідати інтересам споживачів. Також треба враховувати, що запити споживачів змінюються кожного року.

Необхідно акцентувати увагу на споживчій спрямованості продукції. Слід більше уваги і часу приділяти вивченню вимог споживачів, а також брати їх до уваги під час розроблення, виробництва і реалізації своїх виробів. Розробляючи новий вид продукції, виробник повинен передбачати вимоги і потреби споживачів.

Також важливо правильно розуміти поняття «якість». У вузькому сенсі якість означає якість

продукції. У широкому сенсі якість означає якість роботи, обслуговування, інформації, процесу, роботи підрозділів, роботи персоналу (включаючи робітників, інженерів, керівних і адміністративних працівників), якість функціонування системи, фірми, завдань тощо [4, с. 23].

Наш основний підхід повинен полягати в управлінні якістю у будь-якому його прояві. Треба завжди прагнути до постачання продукції в точно заданому об'ємі, із заданим рівнем якості і за певною ціною.

Займатися управлінням якістю означає [4, с. 24]:

1) використовувати контроль якості як основу;

2) комплексно регулювати витрати, ціну і доходи;

3) контролювати кількість (обсяг виробництва, реалізації і запасів) і терміни постачання.

Коли в комплексному управлінні якістю беруть участь усі підрозділи і усі працівники фірми, вони займаються управлінням якістю в широкому значенні цього слова, включаючи регулювання витрат і контроль кількості. Інакше управління якістю неможливе навіть у вузькому сенсі.

Японська система, з іншого боку, довела свою ефективність на практиці, втіливши в життя весвітньо відоме Японське диво. Характерними рисами японського досвіду організації робіт з поліпшення якості продукції є [4, с. 26]:

1) багаторічне, послідовне і цілеспрямоване рішення проблем якості на основі передового, сучасного досвіду, що накопичувала теорія і створює практика з цієї галузі; з кінця 40-х років крок за кроком японська промисловість піднімалася по східцях до комплексного управління якістю;

2) послідовна і наполеглива робота з налагодження системи вивчення запитів споживача; поступово виховувалося шанобливе ставлення до споживача і його вимог;

3) прагнення до загальної участі; реалізація цього положення досягається дуже широким спектром дій – від національного законодавства до поглибленої оцінки помилок, допущених виробниками продукції;

4) розуміння того, що навіть відмінно працююча система управління якістю з часом втрачає свою ефективність; у японській промисловості практикуються регулярні перевірки функціонування систем;

5) організація робіт із забезпечення високої якості безпосередньо майстрами і бригадами; враховуючи їх провідну роль у боротьбі за якість, для цієї категорії працівників проводяться спеціальні навчальні заходи;

6) мобілізація фізичного й інтелектуального потенціалу робітників; формою, що отримала дуже широке поширення в Японії, стала так звана система кухлів якості;

7) широко розвинена і постійно діюча система пропаганди значення високої якості про-

дукції для забезпечення стійких темпів економічного зростання;

8) державний вплив на кардинальних напрямках поліпшення якості національної продукції, а також обов'язкова державна сертифікація продукції, призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

Японська система управління якістю передбачає перебудову свідомості керівників фірм і підприємств. Це є новим образом мислення в господарському управлінні.

Ф. Тейлор характеризував управління такими словами: «плануй – роби – дивися». Щоб став зрозумілішим сенс, який Ф. Тейлор вкладав у слово «дивися», перефразовуємо його формулу таким чином: «плануй – виконуй – перевіряй – впливай» [4, с. 25]. Це те, що називається колом управління (рис. 1).

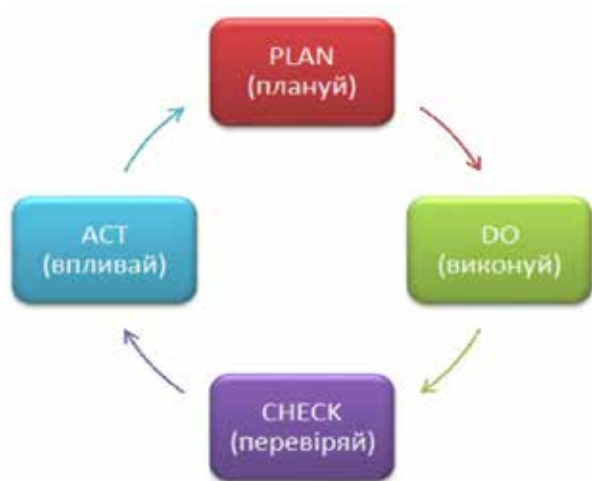


Рис. 1. Коло управління

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Японський професор К. Ісікава визнав доцільним уточнити дії в цьому колі, тому розділив його на шість секторів, комплексів заходів, які вже довели свою ефективність (рис. 2).



Рис. 2. Шість секторів кола управління

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

Розглянемо більш детально представлені на рис. 2 основні рекомендовані шість комплексів заходів професора К. Ісікава в межах кола управління [4, с. 30].

1) Визначення цілей і завдань.

Стратегія (політика) фірми визначається керівництвом вищої ланки.

Для вироблення стратегії необхідно чітко визначити її відправні моменти та інформаційне забезпечення.

Визначаючи завдання, необхідно встановити кінцевий термін їх виконання. Крім того, необхідно визначити верхні і нижні межі виконання завдань. Наприклад, мають бути завдання, які слід вирішити щоб то не було, а також інші завдання, до рішення яких слід прагнути.

2) Визначення способів досягнення цілей. Нормалізація діяльності.

Під час управління якістю не можна просто поставити завдання і вимагати його безумовного виконання. Необхідно зрозуміти сенс і важелі управління процесом, оволодіти їм і створити у рамках цього процесу способи випуску продукції більш високої якості, постановки перспективніших завдань і досягнення необхідних результатів.

3) Навчання і підготовка кадрів.

Керівники несуть відповідальність за навчання і виховання своїх підлеглих. Навчання не обмежується оформленням нормативних документів і формальними засіданнями. Керівник повинен учити свого підлеглого індивідуально на практиці. Після такої підготовки йому можна передати повноваження і надати свободу дій. Ідеальним управлінням є таке, під час якого усі працівники добре підготовані, усім можна довіряти і нікого не треба надмірно контролювати. Навчання і підготовка кадрів сприяє формуванню надійних працівників.

4) Виконання робіт.

Якщо управління буде підпорядковано описаній вище процедурі, то ніщо не заважатиме рішення поставлених завдань. Можна змусити підлеглих виконувати роботу, віддавши відповідні розпорядження, але такий процес не протікатиме гладко. Умови постійно змінюються, і розпорядження ніколи точно не встигатимуть за умовами, що змінюються. З цієї причини особлива увага приділяється добровільному початку в управлінні якістю.

5) Перевірка результатів виконання робіт.

Передусім необхідно встановити, чи контролюються усі причинні чинники, і переконатися, що вони відповідають заданим технічним вимогам. Потім провести перевірку процесу або роботи за результатами, іншими словами, перевірку характеристик, показаних на причинно-наслідковій діаграмі. Спостерігаючи зміни, що відбуваються в кожній з позицій, можна контролювати процес, роботу і управління ними.

6) Здійснення відповідних управлінських дій.

Перевірка за результатами для виявлення відхилень або яких-небудь непередбачених обставин не може сама по собі служити інтересам фірми. Необхідно встановити причинні чинники таких відхилень, а також вжити від-

повідних заходів. Під час здійснення дій, що коригують, важливо вжити заходів, щоб уникнути повторення цих відхилень. Слід усунути причинні чинники, які їх викликали. Усуваючи причини відхилень, необхідно звернутися до витоків проблеми і вжити заходів щодо відвертання їх повторення.

Е. Демінг першим визначив формулу нової філософії якості: «Задоволений замовник – стимул будь-якої діяльності. Якістю повинне бути задоволено не підприємство-виробник, а замовник» [5]. Забезпечення якості означає гарантування такого рівня якості продукції, який дає змогу споживачеві з упевненістю купувати і використовувати її впродовж тривалого часу, причому ця продукція повинна повністю задовольняти вимоги споживача. Проте повне забезпечення якості неможливе без участі в цьому процесі кожного, включаючи усіх працівників фірми.

Треба визнати, що система управління якістю в Україні відстає від японської на багато щаблів (табл. 1), але опускати руки не час. В нинішній ситуації треба ретельно підготувати шляхи та методи поліпшення системи управління якістю, саме зараз це дуже актуально, бо ми йдемо до інтеграції з ЄЕС, а це означає, зокрема, зближення економік. Україна повинна бути конкурентоспроможна на Європейському ринку, для цього потрібно виробляти якісний продукт (товар, роботу, послугу).

Отже, на українських підприємствах назріла проблема покращення системи управління якістю, але, на жаль, японську систему неможливо просто перенести на українську економіку як кальку через зовсім різні менталітети країн. В Японії століттями виховувалось в кожному індивідуумі бажання, навіть найвищий сенс життя бути корисним країні, підприємству. Отже, цілі країни і підприємства, зокрема з досягнення якості, – найвищий пріоритет кожного працівника. В Україні треба починати піднімати свідомість працівників, вони повинні розуміти, що неможливі зростання кар'єри, підвищення зарплатні без розвитку самого підприємства, а зростання якості – це осно-

вний важіль зростання прибутку підприємства. Отже, повинна проводитись пропагандистська робота як на державному рівні, так і на кожному підприємстві, а непогано було б починати з дитсадків та шкіл, необхідності врахування та підняття інтересів держави, підприємства як складової особистого кар'єрного зросту. Це крок на перспективу, результати не будуть миттєвими, але починати вкрай необхідно.

Японську систему управління якістю частково можливо використати в Україні, дещо треба трансформувати, враховуючи особливості нашої країни, та, звичайно ж, треба виробити і свої власні шляхи та методи.

Наступним кроком покращення рівня якості треба зробити законодавче його закріплення в нормативних документах, актах, в податковому і навіть трудовому кодексі. Поряд з правом на працю повинен бути закріплений обов'язок, щоб результат праці був якісним.

В Україні існують стандарти якості, конкурси якості, наприклад, всеукраїнський конкурс якості продукції «100 кращих товарів України». Треба зробити участь у конкурсі обов'язковою для всіх підприємств незалежно від форми власності, причому не тільки для товаровиробників, але й для підприємств, що надають послуги, виконують роботи. Найкращі підприємства можна заохочувати пільгами з боку податків, для найгірших слід ввести сертифікацію якості товарів, робіт, послуг і неможливість їх реалізації без покращення якості й отримання відповідного сертифікату.

Необхідно перейняти з японської системи управління якістю таку особливість, як підготовка кадрів і навчання методам управління якістю. В усіх навчальних закладах треба ввести окрему дисципліну «Управління якістю». Під час прийому на роботу слід проводити обов'язкове тестування знань та навичок з управління якістю. А в подальшому – курси підвищення кваліфікації без відриву від виробництва.

Також необхідно заохочувати працівників до підвищення рівня якості, для цього створювати спеціальні фонди. Можливо прив'язувати

Таблиця 1

Порівняльна характеристика систем управління якістю Японії та України

№	Японія	Україна
1	Управління якістю на рівні фірми – участь усіх ланок в управлінні якістю.	Управління якістю часто носить лише формальний характер, за нього відповідає лише технічний контроль, а не всі ланки управління, на багатьох підприємствах взагалі відсутній контроль якості.
2	Підготовка кадрів і навчання методам управління якістю.	Майже відсутня підготовка кадрів і навчання методам управління якістю.
3	Діяльність гуртків якості.	Діяльність гуртків якості для України поки що не є реальною.
4	Інспекція діяльності з управління якістю (премія Демінга підприємству і перевірка діяльності керівництва).	Інспекція діяльності з управління якістю відсутня.
5	Використання статистичних методів.	Статистичні методи використовуються.
6	Загальнонаціональні програми з контролю якості.	Загальнонаціональні програми з контролю якості існують, але виконуються не на належному рівні.

Джерело: розроблено авторами на основі [4–10]

тарифні ставки не тільки до кількості виробленої продукції, але й до її якості.

Треба підвищити рівень контролю за якістю з найнижчих ланок і до випуску готового товару, роботи, послуги. Крім того, слід здійснювати суворий контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу спеціальною службою та усіма працівниками підприємства.

І звичайно, такий дуже корисний метод управління якістю в Японії, як управління якістю на рівні фірми – участь усіх ланок в управлінні якістю, був би дуже корисним і у нас, в Україні.

Дуже важливо, щоб був комплексний підхід у використанні всіх шляхів та методів системи управління якістю, тільки тоді можливий результат.

Отже ми пропонуємо ввести в Україні такі методи та шляхи покращення системи управління якістю:

1) пропаганда на державному рівні, на кожному підприємстві, а також починаючи з дитсадків та шкіл необхідності врахування та підняття інтересів держави, підприємства як складової особистого кар'єрного зростання;

2) законодавче закріплення рівня якості в нормативних документах, актах, податковому та трудовому кодексах;

3) обов'язкова участь у конкурсах якості всіх підприємств незалежно від форми власності; кращі підприємства слід заохочувати наданням податкових пільг, гіршим необхідно ввести заборону реалізації продукції без проходження сертифікації;

4) підготовка кадрів і навчання методам управління якістю в навчальних закладах, тестування з управління якістю під час прийому на роботу;

5) заохочення працівників, прив'язування тарифних ставок не тільки до кількості виробленої продукції, але й до її якості;

6) підвищення рівня контролю за якістю з найнижчих ланок і до випуску готового товару, роботи, послуги;

7) управління якістю на рівні фірми – участь усіх ланок в управлінні якістю.

Висновки. Проаналізувавши японську систему управління якістю, ми з упевненістю можемо сказати, що вона дуже своєрідна, особлива, відрізняється не тільки від української, але й європейської, американської та інших країн, а також вона дуже дієва. Її особливості полягають і в менталітеті нації, в бажанні кожного індивідуума бути корисним державі, підприємству, і в цілеспрямованій участі держави в процесі, а найголовніше – в комплексному підході. Японську систему управління якістю неможливо повністю перенести на український

ринок як кальку, але деякі методи дуже підійдуть для українського ринку, інші треба трансформувати, пристосувати до особливостей України. Ми розробили на основі японського досвіду сім методів і шляхів покращення системи управління якістю, які, на нашу думку, допомогли б Україні в інтеграції з ЄС, в підомі економіки, в зайнятті українським продуктом (товарами, роботами, послугами) належного місця на зовнішньому ринку, а сьогодні вищезазначене є першочерговими завданнями для нашої країни. Деякі методи розраховані на перспективу, інші можна застосувати одразу ж, а головне, що під час використання комплексного підходу запропоновані методи та шляхи будуть дієвими.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT) ; пер. з англ. ; на заміну ДСТУ ISO 9001:2001 ; чин. від 1 вересня 2009 року. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – VII, 26 с.
2. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування (ISO 14001:2015, IDT) ; пер. з англ. ; на заміну ДСТУ ISO 14001:2006 ; чин. від 1 липня 2016 року. – К. : Держспоживстандарт України, 2016. – VI, 20 с.
3. ДСТУ OHSAS 18001:2010. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги (OHSAS 18001:2007, IDT) ; пер. з англ. ; на заміну ДСТУ-П OHSAS 18001:2006 ; чин. від 1 січня 2011 року. – К. : Держспоживстандарт України, 2011. – VII, 20 с.
4. Ісікава К. Японські методи управління якістю / К. Ісікава. – М. : Економіка, 1988. – 141 с.
5. Державні заходи щодо сприяння підвищенню якості / [В. Версан, І. Чайка, В. Галлея] // Вісник технічного регулювання. – 2006. – № 2.
6. Менеджмент качества функционирования предприятий : [монографія] / [А. Ковалев, А. Зенкин, А. Химичева]. – Хмельницький : Цюпак, 2010. – 519 с.
7. Пономарьова О. Шляхи гармонізації вітчизняної практики управління якістю з міжнародними стандартами / О. Пономарьова // Економіка, фінанси, право. – 2008. – № 5. – С. 14–16.
8. Сіменко І. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : [монографія] / І. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.
9. Шустіна І. Формування системи управління якістю діяльності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.М. Шустіна. – К., 2010. – 22 с.
10. Кравецький А. Менеджмент якості: проблеми та перспективи запровадження на вітчизняних підприємствах / А. Кравецький, О. Бабчинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67675.doc.htm.