

УДК 65.012.23

Глєбова А.О.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і логістики  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

Карчевський Б.О.

студент  
Полтавського національного технічного університету  
імені Юрія Кондратюка

## СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

### QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджуються питання формування системи управління якістю на підприємствах України. Визначено, що в умовах євроінтеграційних процесів саме системи управління якістю здатні забезпечити не тільки конкурентні переваги, але і сталий розвиток підприємства. Встановлено, що на сучасному етапі існує і використовується значна кількість різноманітних систем управління якістю, які є добровільними для впровадження на підприємствах, але їх наявність обов'язково вимагають у зовнішньоекономічній діяльності. В європейських країнах системи управління якістю є інтегрованими із концепціями корпоративної відповідальності, що дозволяє забезпечувати не тільки отримання прибутку, але і зростання соціально-економічного добробуту населення. Останнє десятиліття характеризується впровадженням інтегрованих систем управління якістю на основні міжнародних стандартів якості, що дозволяє отримати низку як зовнішніх, так і внутрішніх переваг.

**Ключові слова:** міжнародні стандарти якості, система управління якістю, галузеві стандарти якості, конкурентні переваги, сталий розвиток.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследуется вопрос формирования системы управления качеством на предприятиях Украины. Определено, что в условиях евроинтеграционных процессов системы управления качеством способны обеспечить формирование не только конкурентных преимуществ, но и устойчивое развитие. Установлено, что на современном этапе существует и используется значительное количество различных систем управления качеством, которые внедряются на добровольных началах, но являются необходимыми и обязательными в процессе организации внешнеэкономической деятельности. В европейских странах системы управления качеством интегрированы с концепциями корпоративной ответственности, что позволяет обеспечивать не только получение прибыли, но и повышение социально-экономического благополучия населения. Последние десятилетия характеризуется внедрением интегрированных систем управления качеством на основе международных стандартов качества. Это позволяет обеспечить определенное количество как внутренних, так и внешних конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** международные стандарты качества, система управления качеством, отраслевые стандарты качества, конкурентные преимущества, устойчивое развитие.

#### ANNOTATION

The article explores the formation of a quality management system in the enterprises of Ukraine. It was determined that in the European integration processes of the quality management system able to ensure the formation of not only a competitive advantage, but also sustainable development. It is established that at the present stage, there is used a number of different quality manage-

ment systems that are being introduced on a voluntary basis, but are necessary and required in the organization of foreign trade. In European countries, the quality management system integrated with the concept of corporate responsibility, thus ensuring not only profit, but also to increase the social and economic well-being of the population. The last decade is characterized by the introduction of the integrated quality management systems based on international standards of quality. This allows for a certain number of both internal and external competitive advantage.

**Keywords:** international quality standards, quality management system, industry standard for quality, competitive advantage, sustainable development.

**Актуальність.** Високий рівень конкуренції, процеси глобалізації і інтернаціоналізації змушують підприємства та організації здійснювати пошук шляхів постійного забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Досвід ефективного управління свідчить, що саме система управління якістю є тим чинником, який дозволяє формувати не тільки конкурентоспроможність продукції, але і формувати конкурентні переваги системи управління підприємством та створити передумови для сталого розвитку. Зокрема, впровадження міжнародних систем безпечності харчових продуктів, які активно впроваджуються у світовій практиці господарювання на сучасному етапі для українських підприємства відкривають нові міжнародні ринки для продуктів з високою додатковою вартістю та підвищують ефективність місцевих ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий вклад у розвиток теорії і практики управління якістю внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені: С. Бандура, Л. Басовський, Ю. Бібік, Д. Богиня, А. Булатов, Е. Векслер, В. Гиссин, О. Глічев, О. Грیشнова, У. Демінг, Ю. Джерелюк, Дж. Джуран, Г. Дмитренко, М. Долішній, С. Ільєнкова, К. Ісікава, Ю. Койфман, Д. Коршунов, Ф. Кросбі, В. Лапідус, В. Момот, В. Огвоздін, Р. Пірсінг, Н. Скрябінова, Л. Стиренко, Р. Фатхутдінов, А. Фейгенбаум, С. Фомічов, Д. Харрінгтон, О. Чала, Н. Чередниченко, Р. Шонбергер, У. Шухарт

та ін., у працях яких накопичені значні здобутки. Однак нині, коли фактори зовнішнього середовища є динамічними і складно прогнозованими, саме проблеми впровадження системи управління якістю на підприємствах України є стратегічно важливими і потребують подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки, розрахунку її результативності й оптимальності.

**Формування цілі статті.** Метою статті є дослідження сучасних систем управління якістю на підприємствах України з урахуванням сучасних викликів ринку та здобутків світової практики господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку України одним із основних стратегічних напрямів як сфери обслуговування, так і сфери виробництва є якість, а не обсяг випуску продукції чи надання послуг, що буде забезпечувати сталий розвиток. Важливою умовою задля довгострокового завоювання нових ринків збуту є більш висока якість з урахуванням запитів споживачів, а не більш низькі ціни. Однак нині досягнення успіху можливе тільки завдяки запровадженню системи управління, спрямованої на постійне поліпшення показників роботи організації та урахування потреб заінтересованих сторін, особливо для харчової галузі України.

Стратегічною передумовою входу 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 [5].

Нині стандарти ISO 9000 прийняті у понад 90 країнах світу, застосовуються будь-яким підприємством незалежно від їхнього розвитку і сфери діяльності. Світовими лідерами у цій сфері є Китай, Італія, Японія, Велика Британія, США, Індія, Франція та Німеччина. Сучасна система управління якістю на підприємстві, незалежно від форми власності і масштабу виробничої діяльності, повинна оптимально поєднувати дії, методи і засоби, які забезпечують, з одного боку, виробництво продукції, що задовольняє поточні запити і потреби ринку, а з іншого – розробку нової продукції, здатної задовольняти майбутні потреби і майбутні запити ринку (при цьому необхідно прямо орієнтуватися на характер потреб, їх структуру і динаміку, місткість і кон'юнктуру ринку) [1].

Світовий досвід сформував не тільки загальні признаки діючих систем управління якістю, але також принципи і методи, які можуть застосовуватися в кожній з них, що знайшло відображення в міжнародних стандартах серії ISO 9000. Головна цільова установка систем якості, побудованих на основі цих стандартів – забезпечення якості продукції, яку вимагає замовник і надання йому доказів спроможності підприємства досягти цього. Механізм системи якості, методи і засоби орієнтовані на цю ціль. У більшості випадків створення систем управління якістю та її сертифікація носять добровільний характер.

Аналіз наукових праць [1-6; 8] дозволив визначити основні цілі та переваги від впровадження сучасних систем управління якістю (рис. 1). Зокрема, їх доцільно також доповнити внутрішніми стимулами інтегрування та оптимізації систем управління якістю, які визначила Л. Варава [2] для гірничодобувних підприємств. Проте вони є актуальними на нашу думку і для підприємств інших галузей:

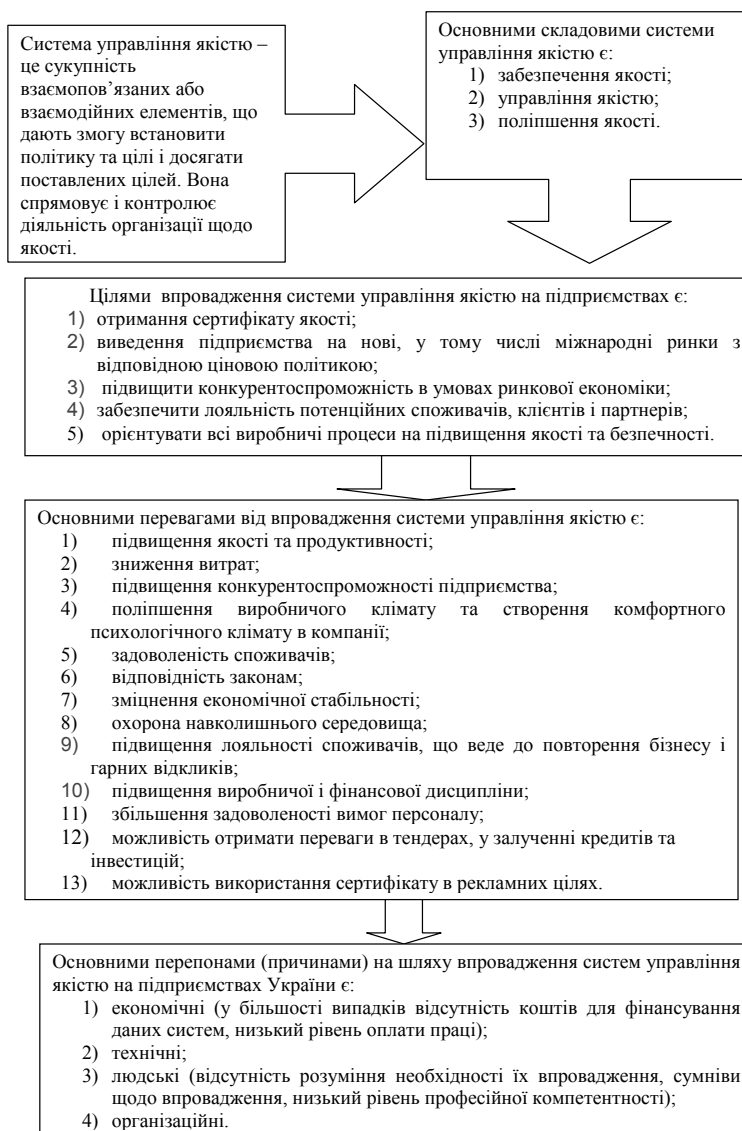


Рис. 1. Сутність системи управління якістю на підприємстві [узагальнено на основі 1-6]

– по-перше, вдале впровадження стандартів управління якістю гарантує створення системи, що забезпечує поступове зростання показників бізнесу. За рахунок реінжинірингу потребуючих цього процесів, можливості їх швидкого і кардинального покращення зростання може бути в деяких випадках навіть різким;

– по-друге, завдяки стандартизації процедур відбуваються чіткий поділ і підвищення відповідальності учасників сертифікованих процесів.

Система менеджменту якості орієнтована, з одного боку, на виявлення ініціативних працівників, їх ефективну ротацію, з іншого, дозволяє виключати дублювання функцій. У результаті підвищується загальна керованість організацією;

– по-третє, за статистикою, при впровадженні систем управління якістю відбувається зниження частки браку на 25%. Вимогою стандарту є здійснення поетапного контролю якості продукції на усіх стадіях життєвого циклу;

– по-четверте, використання маркетингу не як збуту продукції, а як способу дізнатися, якою має бути продукція, щоб її купили.

Знову ж усвідомлення керівником маркетингової служби місії та концепції маркетингу, орієнтованих не на бажання продати те, що підприємство може зробити, а на необхідність зробити, те, що потрібно замовнику, здатне зробити прорив [2].

Поряд із тенденціями розвитку сучасних систем управління якістю важливу роль останніми роками відіграють:

1) галузеві стандарти, які розробляють переважно асоціаціями підприємств та мають підтримку на регіональному і міжнародному рівнях. Їх поділяють на дві групи:

1.1) галузеві стандарти менеджменту якості в основу яких покладені ISO серії 9000 та особливості забезпечення безпеки, управління якістю у певних галузях економіки. Серед стандартів цієї групи TL 9000 (у сфері телекомунікацій), AS 9100 (в аерокосмічній галузі), ISO 13485: 2003 (медична продукція), ISO 22000 (харчова промисловість), ISO 16949 (автомо-

більна галузь). Крім цього у дану групу входять стандарти IWA (International Workshop Agreement) – Міжнародна робоча угода, яка передбачала створення альтернативи для міжнародних стандартів. Наприклад: IWA 4:2009 «Системи менеджменту якості. Наставови щодо застосування ISO 9001:2008 в місцевих органах влади» (Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government).

1.2) Галузеві стандарти менеджменту якості, в основі яких лежать виключно особливості забезпечення безпеки, управління якістю в конкретних галузях економіки. Наприклад: GMP (фармацевтична промисловість), НАРСП (харчові продукти) [3, с. 156].

2) стандарти забезпечення здоров'я, безпеки і соціальної відповідальності, зокрема до них відносять:

2.1) OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001-99 «Система менеджменту в сфері промислової безпеки і охорони праці». Основна мета цього стандарту – забезпечення контролю факторів ризику на промисловості, які є загрозою для персоналу підприємства. Зокрема, С. Ізотов [6] зазначає, що основним напрямом політики організації в області охорони праці є забезпечення пріоритету збереження життя і здоров'я працівників перед результатом господарської діяльності (рис. 2). Це можливо стає завдяки саме дотриманню міжнародних стандартів.

Ці стандарти можуть використовувати для будь-якої організації, яка прагне: створювати систему управління охороною працею з метою усунення або зведення до мінімуму ризику для працівників і інших зацікавлених сторін; впроваджувати, підтримувати у робочому стані і постійно покращувати систему управління охороною працею; забезпечити свою відповідність встановленій політиці в сфері охорони праці; проводити самооцінку і декларування у відповідності з даним стандартом; намагатися, щоб сертифікацію системи охорони праці проводила незалежна сторона [6].

2.2) До цієї групи також відносять стандарт SA 8000: 2001 «Система соціального і етичного менеджменту». Ціль даного стандарту – покращення умов праці і життєвого рівня працівників. Впровадження даного стандарту створює конкурентні переваги як для працівників, так і підприємства в цілому.

2.3) міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 «Керівництво по соціальній відповідальності» (КСВ). Стандарт визначає відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на окрему людину, трудовий колектив, місцеву громаду, суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну пове-

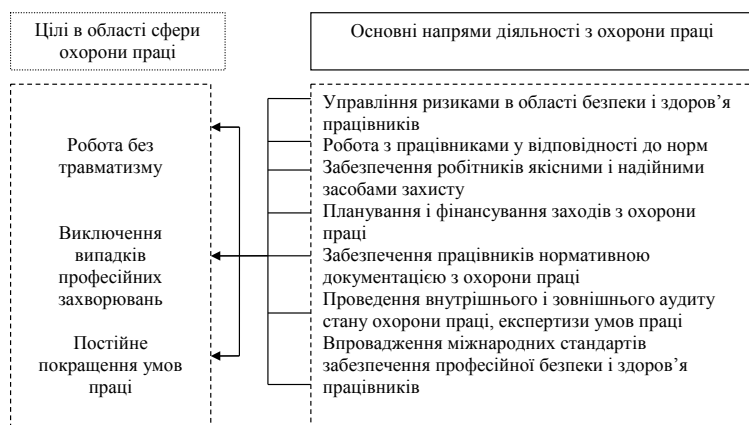


Рис. 2. Цілі та стратегічні напрями діяльності з охорони праці [6]

дінку, відповідає сталому розвитку і добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін. КСВ містить, зокрема, такі компоненти, як захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпеку праці, права споживачів та розвиток місцевих громад, а також організаційне управління та етику діяльності [7]. Стандарт ISO 26000:2010 може застосовуватися для досягнення взаємної довіри із зацікавленими сторонами всіма типами організацій, зокрема урядовими і неурядовими організаціями, оскільки всі вони впливають на суспільне і природне довкілля. Соціально відповідальна діяльність будь-якої організації єдино можлива лише за умови трьох видів узгоджень чи взаємозв'язків:

- між організацією і суспільством щодо їх очікувань та взаємного впливу їх рішень і дій (відповідальної поведінки);

- між організацією та її зацікавленими сторонами щодо етичного відповідального потенційного чи реального впливу на приватних осіб і організації;

- між зацікавленими сторонами і суспільством щодо узгодження, відповідності інтересів зацікавлених сторін, на які впливає організація, та очікуваннями суспільства, оскільки хоча зацікавлені сторони є частиною суспільства, вони можуть мати інтереси, які не відповідають очікуванням суспільства [7]. Таким чином, у практиці господарювання система управління якістю створила передумови для формування концепції соціальної відповідальності, основні напрями якої полягають у такому:

- розвиток традицій чесного підприємництва, відмова від тіншових операцій, затвердження у діловій практиці відносин, заснованих на громадянській відповідальності, чесності, взаємній довірі, високій моралі й етиці;

- забезпечення зайнятості шляхом збереження існуючих і створення нових робочих місць;

- забезпечення якості та безпеки продукції, дотримання прав споживачів;

- створення здорових і безпечних умов праці: підвищення рівня механізації й автоматизації, зниження питомої ваги важких і шкідливих робіт;

- гідна оплата праці на основі зростання її продуктивності, участь працівників у прибутках підприємств;

- дотримання прав працівників у сфері соціально-трудових відносин, гарантія свободи діяльності профспілок;

- створення сприятливих умов для відтворення і розвитку людського капіталу та його раціонального використання;

- удосконалення соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, впровадження економічної демократії – залучення працівників до участі у власності і управлінні підприємствами;

- надання працівникам підприємств додаткового «соціального пакету» і різноманітних соціальних послуг;

- охорона природи і ресурсозбереження, організація екологічно безпечного виробництва;

- взаємодія з місцевими органами влади і громадськими організаціями з метою розвитку місцевого співтовариства, благоустрою територій, участь у здійсненні соціальних і природоохоронних проектів;

- добродійність – матеріальна підтримка наукових, культурних, просвітницьких, спортивних програм і акцій;

- добровольча діяльність працівників з охорони громадського порядку, благоустрою територій, просвіті, науково-технічній і художній творчості;

- розвиток соціального капіталу: впровадження у ділову практику відносин, заснованих на громадянській відповідальності, чесності, взаємній довірі, високій моралі й етиці;

- створення на підприємстві сприятливого морально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі гуманізму і соціальної справедливості, ініціативного і творчого відношення до праці, групової та індивідуальної відповідальності за результати спільної діяльності; сприяння розкриттю інтелектуальних можливостей та етичного потенціалу кожної особи, задоволеності спільною працею [8]. Але найбільшою у світі глобальною добровільною корпоративною громадянською ініціативою є Глобальний Договір ООН. Десять принципів Глобального договору у сферах прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби із корупцією знаходяться у загальному консенсусі та виходять із: загальної декларації прав людини; декларації Міжнародної організації праці про основоположні принципи і права на виробництві; декларації з навколишнього середовища і розвитку (Ріо-де-Жанейро); конвенції ООН проти корупції. Зараз цей рух об'єднує близько 8000 організацій майже зі 150 країн світу (80 локальних мереж у різних країнах). Очікується, що до 2020 р. у світі 20000 організацій приєднаються до Глобального Договору. У відповідь на зростаючий інтерес до корпоративної соціальної відповідальності у квітні 2006 р. Мережа Глобального Договору ООН була створена в Україні і налічує зараз понад 200 вітчизняних організацій-учасників договору [4]. Таким чином, даний стандарт дозволяє керівництву на основі системи управління якістю формувати конкурентні переваги, які створюють передумови для сталого розвитку.

І логічним продовженням розвитку міжнародних стандартів якості є формування інтегрованих систем управління якістю на основі ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 тощо. Це пояснюється тим, що принципи і вимоги міжнародного стандарту управління якістю багато в чому схожі із принципами загального менеджменту підприємства (табл. 1) [9]. Спільним для цих стандартів є також застосування циклу Демінга PDCA.

Таблиця 1

## Відповідність структури міжнародним стандартам

Об'єкти стандартизації	Розділи та пункти стандартів			
	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000
Документування системи:				
Створення документації	4.2, 4.2.1	4.4.4	4.4.4	9.1
Управління документацією	4.2.2	4.4.4	4.4.5	
Управління записами	4.2.4	4.5.3	4.5.3	9.14
Відповідальність керівництва:				
Політика	5.3	4.2	4.2	9.1
Цілі	5.4.1.	4.3.3	4.3.3	
Планування	5.4.2	4.3.3	4.3.1.	9.5
Відповідальність і повноваження	5.5.1	4.4.1	4.4.1	9.5
Представник керівництва	9.5	4.4.1	4.4.1	9.3
Внутрішнє інформування	5.5.3	4.4.3	4.4.3	
Аналіз з боку керівництва	5.6	4.6	4.6	
Управління ресурсами	6.1-6.4	4.4.1, 4.4.2, 4.3, 4.4	4.4.2	
Визначення вимог щодо	продукції 7.2.1 7.5	охорони навколишнього середовища 4.3.1, 4.3.2	промислової безпеки та охорони праці 4.3.2, 4.4.6	
Управління основною діяльністю		4.4.6		
Управління	невідповідною продукцією 8.3	діями в аварійних ситуаціях 4.4.7	діями в аварійних ситуаціях 4.4.7	
Моніторинг та вимірювання	8.2	4.5.1	4.5.1	
Внутрішній аудит	8.2.2	4.5.4	4.5.4	
Корегувальні та попереджувальні дії	8.5.2, 8.5.3	4.5.2	4.5.1, 4.5.2	9.11
Постійне покращення	8.5.1	4.3.4	4.3.4	9.1

Створення інтегрованої системи менеджменту організації дозволяє отримати низку переваг: орієнтація на досягнення цілей діяльності з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; ефективне та раціональне використання ресурсів; зменшення можливих протиріч між різними аспектами діяльності організації; зниження витрат на розроблення, функціонування і сертифікацію системи менеджменту організації; залучення більшої кількості співробітників до процесів поліпшення якості на підприємстві; створення єдиної системи управління документацією і ведення записів тощо.

**Висновки.** Таким чином, інтегровані системи управління якістю є одним із показників зрілості підприємства, який характеризує гнучкість управління, здібність до змін задовольняти вимогам різних стандартів менеджменту (ISO 9001, ISO 14001 тощо), але і наявність механізмів, що дозволяють найбільш ефективним чином використовувати загальні елементи побудови систем, зазначені у цих стандартах.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бурдельна Г.О. Перспективи розвитку системи управління якістю на машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45266/5-BURDELNA.pdf?sequence=1>.
- Варава Л. Формування ефективних систем управління якістю залізничної продукції на гірничодобувних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knu.edu.ua/Files/V29verst/87.pdf>.
- Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 463 с. – С. 156.
- Горшков Л. Интегрированные системы менеджмента для устойчивого развития предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecoj.dea.gov.ua/wp-content/uploads/2013/02/gorshkov.pdf>.
- Дубоделова А.В. Влияние чинники процесу розроблення та впровадження системи управління якістю на вітчизняних підприємствах за міжнародними стандартами ISO СЕРІЇ 9000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9739/1/05.pdf>.
- Ізотов С.О. Розробка та впровадження системи управління в області промислової безпеки і охорони праці / Ізотов С.О., Скорик Л.В. // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. – 2013. – Вип. 4 (5). – С. 46-51.
- ISO 26000: 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://znaimo.com.ua/ISO\\_26000](http://znaimo.com.ua/ISO_26000).
- Лебедев І.В. Соціальна складова сучасного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/>.
- Лук'яненко В.М. Интегрированные системы менеджмента / Лук'яненко В.М., Галич І.В., Афанасьєва О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/yakict\\_2011\\_2\\_14.pdf](file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/yakict_2011_2_14.pdf).