

УДК 658.56

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

**ЛЮДМИЛА РУДЕНКО,**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри "Зовнішньоекономічна діяльність підприємств" Донецького національного технічного університету*

**ВАЛЕРІЯ АФАНАСЕНКО,**

*Донецький національний технічний університет*

У статті показано перспективи використання на вітчизняних підприємствах систем управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000 та запропоновано порядок їх упровадження. Проведено аналіз сучасного стану систем управління якістю на підприємствах України. Наведено причини, що стримують упровадження сучасних систем управління якістю, та переваги, які можуть здобути вітчизняні підприємства за умови використання систем управління якістю відповідно до стандартів ISO серії 9000.

**Ключові слова:** *система управління якістю, міжнародний досвід управління якістю, міжнародні стандарти ISO серії 9000, міжнародний стандарт ISO 9001, сертифікація системи управління якістю.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації ринку головною метою управління будь-яким підприємством стає забезпечення належної якості продукції, оскільки лише продукція високої якості може бути конкурентоспроможною. Конкурентоспроможність українських товарів на внутрішньому та зовнішньому ринках виступає основною умовою забезпечення ефективності від реалізації намірів євроінтеграції. Саме жорстка конкуренція змушує керівників підприємств шукати нові підходи для виробництва продукції найвищої якості. На сучасному етапі розвитку світової економіки з'явився термін «нова конкуренція», або конкуренція саме за якістю на тлі перш за все організаційних, а не техніко-технологічних переваг. Ефективне управління якістю стає зараз найважливішою передумовою успіху підприємства будь-якого виду діяльності та будь-якої

форми власності, а досягнення конкурентних переваг «неможливе без комплексного підходу на основі впровадження міжнародних стандартів серії ISO 9000» [1, с. 70].

Багаторічний досвід провідних компаній розвинених країн світу свідчить про те, що здобути успіх на ринку можливо шляхом удосконалення системи управління якістю [2]. Наявність сертифіката ISO серії 9000 підтверджує якість процесу виробництва продукції, поліпшує імідж компанії та підвищує рівень довіри до виробника. У той час як у Європі й світі застосовуються сучасні методи поліпшення якості, в Україні не популяризується досвід підприємств, які досягли високого рівня ділової досконалості, не налагоджено взаємодію та обмін інформацією між ними, розрив у якості продукції України й провідних промислово розвинених країн катастрофічно збільшується [3, с. 115]. У сучасних умовах лібералізації ринкових відносин керівникам підприємств дуже важливо зрозуміти необхідність упровадження сучасних систем управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти управління якістю продукції, у тому числі й проблеми недосконалості систем управління якістю на українських підприємствах, відбиті в роботах вітчизняних учених-економістів і провідних спеціалістів О. Бондаренко [1], Г. Шестопала, М. Павлишина [2], О. Варяниченко [3], В. Друзюка [5], Ю. Щетинкіної [7], О. Мороза, Л. Ткачук [8], А. Момота [9], Ф. Євдокимової, М. Губської [10], Л. Титаренко [13] та інших. І до сьогодні багато аспектів зазначеної проблематики залишаються невирішеними й малодослідженими, а саме: питання ефективного впровадження та сертифікації сучасних систем управління якістю та використання українськими підприємствами міжнародного досвіду в цій сфері.

**Мета статті** – огляд міжнародного досвіду впровадження систем управління якістю з метою визначення перспектив цього процесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Уже сьогодні національні виробники, котрі вийшли зі своєю продукцією на міжнародні ринки, пересвідчилились, що без упровадження систем управління якістю неможливо знайти торгового партнера, а тим більше завоювати міжнародні ринки збуту й бути там конкурентоспроможними. Як вважають західні експерти, у найближчій перспективі на єдиному європейському ринку до 95 % контрактів укладатимуться тільки за наявності в постачальника сертифіката ISO серії 9000, а також без цього документа підприємства все частіше не допускаються

до участі в тендерах [3, с. 117]. На українських підприємствах виготовляється багато продукції, яка могла б стати конкурентоспроможною на світовому ринку, але їй не вистачає управління якістю [5, с. 52]. Саме тому дуже важливим є стимулювання робіт із упровадження систем управління якістю, надання консультаційних послуг щодо їх створення та повної інформації щодо міжнародних стандартів ISO серії 9000.

За інформацією Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики, станом на березень 2010 року 1344 підприємствам України було видано сертифікати на системи управління якістю [4]. У порівнянні з кінцем 2006 року кількість сертифікованих систем управління якістю в країнах Східної та Центральної Європи досягала відповідно: у Чеській Республіці – понад 11 тис., Угорщині – понад 10 тис., Польщі – майже 6,5 тис., Румунії – 6 тис. [5, с. 52]. Так, Україна посідає одне з останніх місць у світі за кількістю впроваджених та сертифікованих систем управління якістю.

Проте окремі вітчизняні виробники-експортери вже усвідомили, що наявність сертифікованої системи управління якістю є однією з вимог, яку висувають іноземні партнери до своїх потенційних партнерів. Сьогодні відомі українські підприємства й організації мають упроваджені та сертифіковані системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Продукція або послуги таких підприємств користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливо активно впроваджуються системи управління якістю в харчовій промисловості (ЗАТ «Оболонь», НВАО «Масандра», «Союз-Віктан», ЗАТ «Артемівський завод шампанських вин»), у металургійній промисловості (ДП «Нікопольський трубний завод»), у сфері послуг (ЗАТ «Київстар GSM»), у фармацевтичній промисловості (ЗАТ «Борщагівський хімфармзавод», ВАТ «Фармак») [6].

Однак існують підприємства, для яких підвищення якості продукції є другорядним завданням, що розглядається як зайве вкладення коштів. Проте умови конкуренції на ринку зумовлюють те, що такі підприємства будуть вимушені модернізувати своє виробництво для збереження обсягів реалізації продукції [7]. Водночас серед керівників превалює думка про те, що впровадження найдосконаліших систем якості та їх сертифікація не вирішують економічних проблем [8, с. 34].

Опитування фахівців підприємств України, що впровадили систему управління якістю, виявило їх незадоволеність результатами впровадження у 60-80 % випадків [5, с. 53], у той час як тільки 9 % західних керівників

компаній, що мають систему управління якістю, вважають, що їх очікування не виправдалися [3, с. 117]. Варто визначити причини, що не дозволяють повною мірою використати позитивний ефект від упровадження систем управління якістю на вітчизняних підприємствах. Ці причини можна класифікувати в такі групи [9, с. 204]:

- політичні: факт державного формалізму у взаємовідносинах з приводу якості;

- економічні: відсутність у багатьох підприємств вільних грошових ресурсів на розробку систем управління якістю, недостатній рівень конкуренції серед українських підприємств, тривалий строк появи економічного ефекту від упровадження системи управління якістю, недостатній рівень фінансування науково-методичних розробок систем управління;

- людські: недостатньо високий рівень кваліфікації менеджерів на підприємствах, недостатня увага менеджерів до питань якості, відсутність зацікавленості керівництва в розробці та впровадженні систем управління якістю, відсутність підготовки більшості працівників до сучасних методів управління якістю; сумніви керівництва щодо доцільності впровадження системи управління якістю;

- організаційні: недостатня ефективність організаційної структури підприємства, недостатня пропаганда та інформування про переваги міжнародного стандарту ISO 9000.

На сьогодні в Україні діє національний стандарт ДСТУ ISO 9001-2009 «Система управління якістю. Вимоги», який відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2008. Для керівників вітчизняних підприємств зараз є дуже важливим дізнатися більше про переваги діючих в Україні та всьому світі стандартів якості та усвідомити необхідність упровадження та сертифікації систем управління якістю.

Аналіз робіт зарубіжних та вітчизняних дослідників дозволив виділити такі основні етапи сертифікації системи управління якістю на підприємстві: підготовка, упровадження та сертифікація системи управління якістю. Ці етапи представлені на рисунку 1. Охарактеризуємо кожен із них більш детально.

1. На етапі підготовки до впровадження системи управління якістю на підприємстві перш за все необхідно виконати попередній аналіз діяльності підприємства: аналіз схеми побудови організаційної структури управління, виробничих процесів, наявних письмових процедур і нормативно-технічної

документації, ресурсів, що забезпечують проведення політики в області якості й реалізацію поставлених цілей у сфері якості.

На підприємстві повинен бути виданий наказ про початок, терміни розробки й поетапне впровадження системи управління якістю. Цим наказом необхідно створити організаційну групу на чолі з відповідальною особою (уповноваженою по якості), у яку повинні ввійти кваліфіковані спеціалісти, що повністю володіють питаннями технології й специфіки роботи підприємства, схемою управлінської структури [13, с. 90].

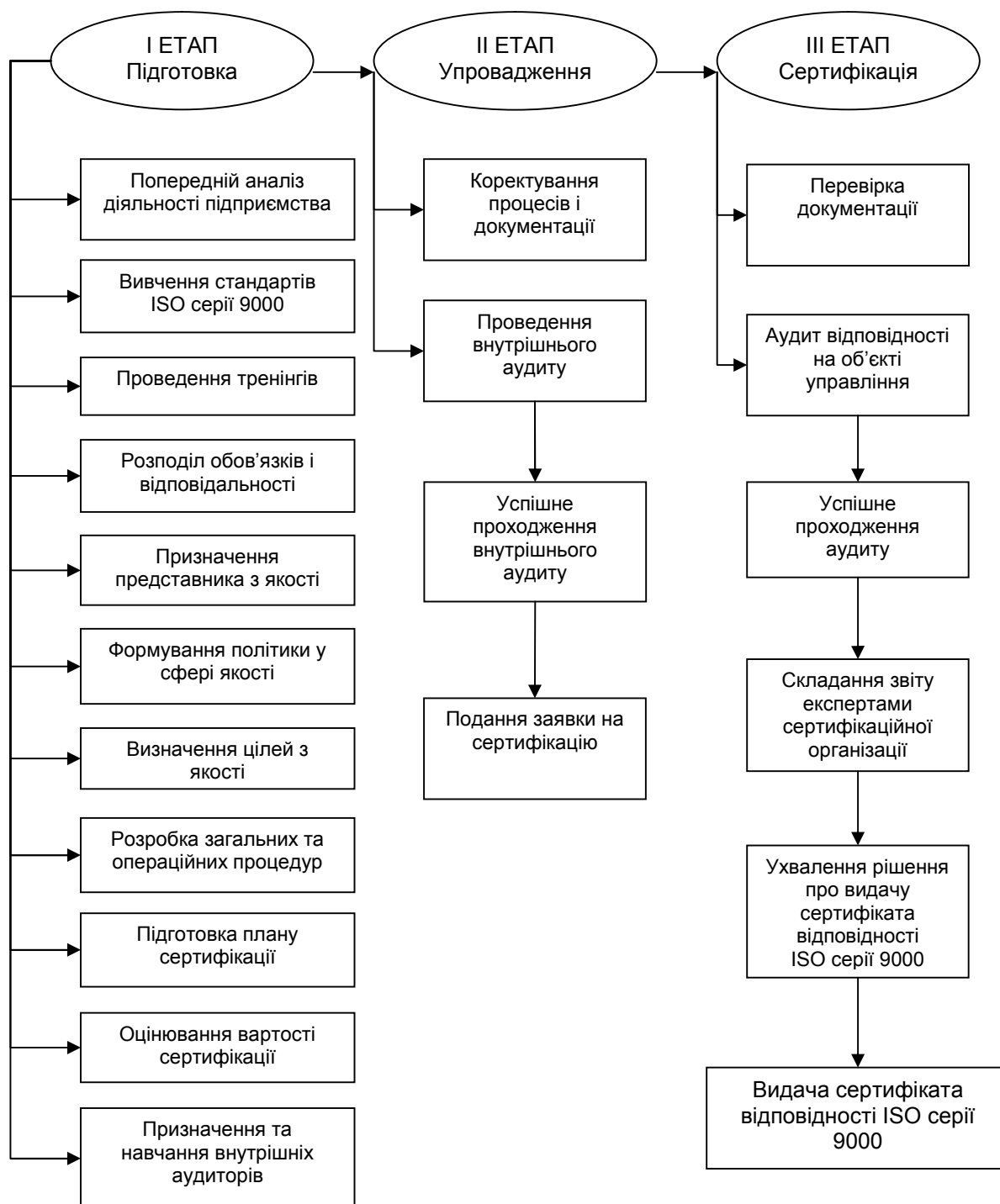
До підготовчого етапу входить проведення роботи з вивчення стандартів ISO серії 9000, роз'яснення їх основних вимог, проведення тренінгів щодо ознайомлення з основними принципами управління якістю.

На цьому етапі необхідно розподілити обов'язки й відповідальність у сфері якості між співробітниками підприємства. Для продуктивності роботи зі створення системи необхідно також призначити представника керівництва з якості (із керівників вищої ланки з широкими адміністративними повноваженнями) [10], який координуватиме діяльність розробників.

Також на етапі підготовки розробляються основоположні документи системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001. На підприємстві необхідно сформулювати політику у сфері якості, визначити цілі з якості, розробити загальні та операційні процедури, посадові інструкції. У рамках підготовчого етапу декілька співробітників проходять навчання з видачею сертифіката внутрішнього аудитора із систем якості для компетентного здійснення внутрішнього аудиту.

Особливо важливим на першому етапі є ознайомлення всього персоналу зі стандартами ISO серії 9000 та його залучення до участі в постійному покращенні якості продукції. Наприклад, на японських підприємствах давно й успішно використовується стратегія постійного вдосконалення – кайзен. Базуючись на принципах добровільності, надання ініціативи робітникам, взаємозв'язку з конкретними робочими завданнями й процесами, створення творчої та доброзичливої атмосфери [15], стратегія націлена на мінімізацію витрат, поліпшення якості продукції та на підвищення ступеня задоволеності споживачів.

Для східної філософії управління якістю також є характерним формування на підприємстві гуртків (осередків) якості, до яких звичайно входить 6-12 працівників. Їх робота будується на принципах добровільності, бажання навчатися, взаємного збагачення досвідом, що допомагає брати участь у спільному досягненні поставлених цілей у сфері якості продукції.



**Рис. 1. Етапи сертифікації системи управління якістю на підприємстві.**

Упровадження гуртків якості поза межами Японії та пристосування їх принципів до західної психології є ускладненим. Наприклад, у США підхід до розвитку й удосконалення працівників у сфері якості на підприємстві носить індивідуалістичний характер і є менш орієнтованим на групи, перевага віддається розвитку інновацій.

2. Етап упровадження системи управління якістю включає коректування процесів і документації, їх повне узгодження з вищим керівництвом, після чого відбувається їх упровадження. Проводиться внутрішній аудит з метою підтвердження відповідності функціонування системи встановленим вимогам й усунення невідповідностей, після успішного проходження якого подається заявка на сертифікацію системи управління якістю.

Наприклад, у Японії ще в 80-ті роки минулого століття йшло активне впровадження систем управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO та програми, що мала назву «Нова виробнича система» („New Production System”) [14]. Вона успішно використовувалась та оптимізувалась японською компанією Toyota. При цьому особливий акцент при розробці та функціонуванні системи управління якістю робився на стабільності, системності та відповідності документації стандартам ISO. Ця система ґрунтувалася на широко відомих принципах, що були сформульовані американським ученим Едвардом Демінгом та призначалися для відбудови підірваної економіки Японії після Другої світової війни. Відповідно до цих принципів, поліпшення якості продукції й послуг необхідно зробити постійною метою, для чого потрібно усунути залежність від інспекції, ліквідувати практику укладення контрактів на основі низьких цін. Важливо також навчати працівників на робочому місці, дати можливість пишатися належністю до компанії, заохочувати освіту й самовдосконалення, втягнути кожного в роботу з удосконалення компанії. Практична реалізація цих принципів у промисловості й сфері послуг одержала назву «Загальне управління якістю» (TQM). Саме на принципах загального управління якістю базуються сучасні стандарти міжнародної організації стандартизації (ISO).

3. Етап сертифікації системи управління якістю включає в себе перевірку документації, під час якої експертами-аудиторами сертифікаційної організації перевіряються всі документи системи на відповідність стандарту ISO 9001:2001 та аудит відповідності на об'єкті управління, під час якого перевіряється діяльність підприємства на дотримання вимог стандарту ISO 9001:2001 [10]. У разі успішного проходження аудиту експертами сертифікаційної організації складається звіт й ухвалюється рішення про видачу сертифіката відповідності міжнародному стандарту ISO 9001:2001. Варто також зазначити, що поліпшення якості продукції має бути безперервним процесом, щоби продукція підприємства задовольняла постійно зростаючі вимоги споживача [11].

Звичайно ж, сертифікація відповідно до стандарту ISO серії 9000 не є обов'язковою вимогою до виробників. Навіть у промислово розвинутих країнах світу вона є обов'язковою лише для виробників, які працюють у військовій та аерокосмічній галузях, а також у деяких галузях, що виготовляють продукцію, від якості якої залежить життя людей [5, с. 52]. Але сертифікат ISO серії 9000 надає підприємству деякі переваги, можливості отримувати різноманітні нагороди, премії, гранти. Наприклад, у США з 1988 року діє Президентська програма щорічного преміювання вискоєфективних організацій Федерального уряду за видатні результати в галузі якості (President's Quality Award Program). Ця програма націлена на сприяння обміну досвідом кращих стратегій управління та розробку систематизованих підходів для оцінки, аналізу та планування покращення діяльності [16]. Після її започаткування кількість упроваджених на промислових підприємствах систем управління якістю, створених відповідно до вимог ISO 9001, за 6 років збільшилась у 100 разів [5, с. 54].

На сучасному етапі розвитку економічних ті ділових відносин наявність сертифікату ISO серії 9000 є одним із ключових чинників успіху на багатьох ринках, іноді навіть умовою виходу на них, що свідчить про належність компанії до цивілізованого ділового світу. Чим раніше підприємство впровадить сучасну систему управління якістю, тим більше вірогідний його успіх у сучасних жорстких умовах конкуренції. Сертифікація продукції також відіграє важливу роль у підвищенні якості продукції та послуг, вона тісно пов'язана з розвитком системного підходу до управління, тому впровадження систем управління якістю на базі стандартів ISO серії 9000 є дуже важливим особливо для підприємств, що прагнуть вийти на міжнародний ринок [12]. Прикладом цього може виступати досвід багатьох відомих світових компаній. Загальноєвропейська компанія Alcatel-Lucent, що є лідером у галузі мережевих технологій та послуг широкосмугового фіксованого та мобільного зв'язку на початку 2010 року успішно обновила свій єдиний сертифікат на відповідність міжнародним стандартам якості ISO 9001 та TL9000 та продовжила його ще на три роки. Таким чином компанія підтвердила відповідність своєї системи управління якістю продукції глобальним стандартам та підкреслила безпечність та надійність продукції, програмного забезпечення, послуг та рішень, які вона поставляє своїм клієнтам.



## Висновки

Упровадження систем управління якістю, що відповідають міжнародним стандартам ISO серії 9000, у практику українських суб'єктів господарювання за визначеними етапами дозволить:

1) досягти відповідності зовнішнім вимогам: існує більша довіра до тих учасників тендерів та конкурсів, у яких наявна сертифікована система управління якістю; задовольнити вимоги окремих замовників щодо наявності сертифіката відповідності; знизити страхові внески страхових фірм постачальникам та транспортувальникам сертифікованих систем управління якістю;

2) поліпшити імідж і зміцнити репутацію: підвищити задоволеність клієнтів; сприяти зростанню ступеня довіри; зростанню частки ринку, обсягу продажів, позицій у споживчих рейтингах тощо; отримувати премії за якість, перемоги в конкурсах, підвищувати конкурентоспроможності продукції;

3) підвищити ефективність існуючої системи управління якістю: забезпечити гнучке управління підприємством та пристосуватися до вимог замовників та споживачів, що постійно змінюються; провести повний опис і стандартизацію робочих процедур, детальне документування; спростити й прискорити процедури взаємодії з клієнтами, скоротити брак, виробничі витрати тощо;

4) виконувати очікування власників: забезпечити рентабельність; підвищити прибутки; поліпшити організацію управління підприємством; залучати інвестиції; підвищити ринкову вартість підприємства; підвищити вартість акцій підприємства; знизити частоту зміни керівництва.

До переваг використання стандартів ISO серії 9000 можна віднести чітке визначення послуг, які надаються, та вимог до їх якості. За допомогою конкретного визначення та документування процесів діяльності, розподілу завдань та відповідальності підприємство отримує можливість контролю та управління змінами, постійного поліпшення якості послуг та продукції. Завдяки визначенню процесу взаємодії між підрозділами та впровадженню підходів до управління, апробованих у світовій практиці, українські підприємства зможуть оптимізувати використання ресурсів та виготовляти більш якісну продукцію.

Виважене та послідовне виконання вимог усіх трьох запропонованих етапів упровадження та сертифікації системи управління якістю допоможе вітчизняним підприємствам досягти конкурентоспроможності своєї продукції як на національному, так і на міжнародному ринку, що забезпечить

інтеграцію економіки України у світову економіку. Також упровадження сучасної системи управління якістю та її сертифікація дозволять задовольнити попит на якісну й безпечну продукцію і таким чином покращити рівень життя населення.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко О. О. Значення компетентності персоналу в процесі впровадження системи менеджменту якості / О. О. Бондаренко // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 70-72.
2. Шестопал Г. С. Впровадження систем управління якістю вітчизняними підприємствами / Г. С. Шестопал, М. Л. Павлишин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vliet/2009\\_4/1/5.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vliet/2009_4/1/5.pdf).
3. Варяниченко О. В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем / О. В. Варяниченко, Г. В. Карасьова // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 1. – С. 115-122.
4. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dssu.gov.ua>.
5. Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2009. – № 1. – С. 51-54.
6. Українська лабораторія якості і безпеки продукції АПК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.quality.ua>.
7. Щетинкіна Ю. Ю. Підвищення ефективності оцінки якості продукції / Ю. Ю. Щетинкіна // Вісник Національного університету кораблебудування [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://ev.nuos.edu.ua/content/p%D1%96dvishchennyaefektivnost%D1%96-ots%D1%96nki-yakost%D1%96-produkts%D1%96i>.
8. Мороз О. В. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах / О. В. Мороз, Л. М. Ткачук. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2005. – 137 с.
9. Момот А. И. Возможности создания, внедрения и сертификации систем управления качеством на предприятиях / А. И. Момот // Научные труды Донецкого национального технического университета. – 2005. – Вып. 91. – С. 201-205. – (Сер.: экономическая).

10. Системы качества. Консультационно-внедренческий центр [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://qsys.com.ua>.
11. Selection and use of the ISO 9000 family of standards [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iso.org/iso/iso\\_9000\\_selection\\_and\\_use-2009.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_9000_selection_and_use-2009.pdf).
12. Евдокимов Ф. И. Качество как фактор конкурентоспособности продукции / Ф. И. Евдокимов, М. В. Губская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=100896>.
13. Титаренко Л. М. Удосконалення системи управління якістю продукції підприємств регіону на основі процесного підходу / Л. М. Титаренко, М. В. Кудря // Економіка і регіон. ПолтНТУ. – 2008. – № 4 (19). – С. 88-92.
14. Beyond ISO9000: Lean Manufacturing (NPS, TPS). ISO 9000 Quality System Documentation And Training [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso9000resources.com/ba/new-production-system.cfm>.
15. Левченко О. М. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства / О. М. Левченко, О. В. Ткачук [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/8.\\_NPE\\_2007/Economics/21217.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8._NPE_2007/Economics/21217.doc.htm).
16. U.S. Office of Personnel Management. President's Quality Award Program Internet source [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.opm.gov/quality/>.

**L. Rudenko, V. Afanasenko**

## **INTERNATIONAL PRACTICE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AND HIS USE OF THE UKRAINIAN ENTERPRISES**

**The necessity of the use of ISO 9000-certified quality management systems at Ukrainian enterprises is provided and their implementation phases are described in the article. The current state of quality management systems at Ukrainian enterprises is analyzed. The causes which are slowing down the implementation of modern quality management systems and the advantages which Ukrainian enterprises can achieve by using ISO 9000-certified quality management systems are considered in the article.**

**Key words:** *quality management system (QMS), quality management international practice, ISO 9000 international standards, ISO 9001 international standard, quality management system certification.*