

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В КОРПОРАЦІЯХ

У статті досліджуються сучасні проблеми розробки та впровадження систем якості ISO 9001: 2008 на великих підприємствах. Аналізуються вимоги, що висуваються до організацій при побудові системи управління якістю та переваги, які отримує організація при впровадженні системи управління якістю.

Ключові слова: якість, управління, корпорація, система управління якістю, сертифікація системи управління якістю.

В статье исследуются современные проблемы разработки и внедрения систем качества ISO 9001: 2008 на крупных предприятиях. Анализируются требования, предъявляемые к организациям при построении системы управления качеством и преимущества, которые получает организация при внедрении системы управления качеством.

Ключевые слова: качество, управление, корпорация, система менеджмента качества, сертификация системы менеджмента качества.

The article deals with contemporary issues of development and implementation of quality management systems ISO 9001: 2008 for large enterprises. Analyzed the requirements for qualifying for organizations in the construction of a quality management system and benefits received by the organization in implementing quality management system.

Keywords: quality management, the corporation, the system of quality management, quality management system certification.

У зв'язку з усе більш зростаючими вимогами світових стандартів до якості та безпеки продукції, що випускається для широкого споживання, необхідність впровадження системи менеджменту якості на всіх підприємствах України є очевидною та не викликає жодних сумнівів. Розробку, впровадження, подальший розвиток і вдосконалення системи менеджменту якості можна здійснювати, використовуючи різноманітні моделі, яких досить ве-

лика кількість (концепція TQM, модель ділової досконалості Європейського фонду менеджменту якості, "концепція шість сигм", система менеджменту якості на базі стандартів Міжнародної системи рейтингу якості тощо).

Найбільш розповсюджені в нашій країні, хоча ще й недостатньо поширені, є системи управління якістю (СУЯ), які ґрунтуються на міжнародних стандартах серії ISO 9000. Система управління якістю (СУЯ) – це систе-

ма управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості. Крім того, нагальна необхідність впровадження системи управління якістю обумовлюється нині не тільки впливом зовнішніх чинників, але також і внутрішніми факторами, які характеризуються потребою підприємства розвивати й удосконалювати вже сформовану в організації систему загального менеджменту. Потреби в ефективному управлінні організацією можна органічно поєднати в єдину систему менеджменту якості. Менеджмент якості можна охарактеризувати як весь комплекс заходів, спрямованих на управління якістю та її забезпечення (нормативне та метрологічне забезпечення, системи управління якістю, оцінювання технічного рівня якості, підтвердження відповідності технічного рівня якості продукції й систем якості та їх аудит).

Значний внесок у розвиток теорії управління якістю загалом і систем якості, зокрема, внесли зарубіжні вчені: Д. Гарвін, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісакава, Ф. Кросбі, Т. Пітерс, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, В. Шухарт, Дж. Харрінгтон, К. Рамперсада та ін.

Вітчизняний напрямок дослідження проблем якості також досить значний. За радянських часів фахівцями були розроблені методи в галузі систем управління якістю, однак в умовах планово-адміністративного господарства їх ефективна практична реалізація не мала попиту. Найбільш відомими є праці Р. Бичківського, А. Глічева, П. Калити, В. Огвоздіна, В. Окрепілова, М. Шаповала [1; 2; 4; 9]. Низка публікацій, серед яких роботи О. Глудкіна, І. Каблшової, В. Лапідуса, О. Шубенкової, присвячені питанню загального управління якістю. Це свідчить про зростання інтересу до цієї проблематики як у зарубіжних наукових колах, так і у вітчизняній науці, що пов'язано з практичною цінністю та перспективністю даного підходу до управління.

Метою статті є висвітлення сучасних проблем розробки та впровадження системи управління якістю ISO 9001: 2008 на великих підприємствах на прикладі корпорації "ТРАНСЕКСПО СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП". Аналізуються вимоги, що висуваються до організації при побудові системи якості та переваги, які отримує організація при впровадженні системи якості.

Сучасна ринкова економіка пред'являє принципово нові вимоги до якості продукції. Це пов'язано з тим, що функціонування фірми, її стійке положення на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність пов'язана з дією багатьох факторів, серед яких можна виділити для споживача два основних – це ціна та якість придбаної продукції. Безсумнівно, обидва чинники взаємозалежні. Але при цьому варто відзначити таку тенденцію – фактор якості товару поступово виходить на перше місце по відношенню до ціни товару. Після впровадження ISO 9001 та отримання відповідного сертифікату, українські підприємства можуть виходити на європейський і світовий ринки з продукцією стабільної якості. Наявність даного сертифіката говорить про те, що підприємство має такі основні переваги, як компетентність у сфері менеджменту та конкурентоспроможність. Незважаючи на добровільний характер, усе більше і більше українських підприємств впроваджують у себе ISO 9001, не бажаючи відставати від своїх конкурентів або партнерів, а часом і просто опиняючись у становищі, коли споживач заявляє, що наявність сертифікованої системи управління якістю ISO 9001 є основною вимогою й умовою укладання контракту.

Також система менеджменту якості ISO 9001 стає основою для розробки та впровадження у світовий прак-

тиці спеціалізованих стандартів для різних галузей промисловості, таких як, наприклад, стандарт ISO / IEC 17025 – для лабораторій, стандарт ISO / TS 16949 – для автомобільної промисловості, практика GMP / GDP для фармацевтичної промисловості. Спеціалізовані стандарти набагато ширші, складніші, їх впровадження є довгостроковим, часто вимагаючи перебудови виробничих циклів і технічного переозброєння, особливо для тих підприємств, які підходять до впровадження цих стандартів, так би мовити, "з нуля". Однак, для тих підприємств, які вже впровадили або впроваджують ISO 9001, цей процес відбувається набагато простіше й ефективніше, тому що основні зміни в організації вже проведені в межах впровадження системи менеджменту якості ISO 9001, залишилося впровадити спеціалізовані вимоги промислового стандарту, розробити додаткові управлінські документи, запланувати й ефективно провести необхідну реорганізацію виробництва. Для підприємств, які попередньо впровадили у себе ISO 9001, це зробити набагато простіше, так як вони мають для цього перевірені та ефективні інструменти менеджменту, впевнені в тому, що вся діяльність їх прозора, а для вимірювання отриманих результатів впровадження є вже перевірені й дієві способи, такі, як внутрішні аудити, оцінка й аналіз результативності та ефективності бізнес-процесів та ін. Загалом, можна сказати, що ISO 9001 – це не надбудова, це "трамплін" для виходу продукції підприємства на світовий ринок, а також реальний крок в напрямку досягнення удосконалень підприємства у сфері менеджменту, його розвитку й процвітання.

Створення та впровадження системи якості на підприємстві складається з наступних основних етапів:

аналіз діяльності організації, виявлення невідповідностей та вузьких місць у бізнес-процесах і видача рекомендацій щодо можливих шляхів усунення невідповідностей; організація проекту створення та впровадження системи якості, проведення навчання учасників проекту; розробка документації системи якості та її впровадження в підрозділах підприємства; підготовка внутрішніх аудиторів і проведення внутрішніх аудитів якості в підрозділах; підготовка до сертифікації та проведення сертифікаційного аудиту якості; міжнародна сертифікація системи якості.

У розвинених країнах сертифікація систем управління якістю вважається одним з найефективніших способів продемонструвати споживачам і партнерам надійність та якість товарів або послуг незалежно від галузі або сфери діяльності. Європейські та американські споживачі, знаючи про те, що на підприємстві проведена сертифікація систем управління, можуть бути впевнені в тому, що якість товарів і послуг буде на гідному рівні. Сертифікація систем управління – це критерій довіри клієнтів, замовників і партнерів. Ті, у кого є досвід роботи на виробничому підприємстві, знають, що є маса прикладів, коли вирішення однієї проблемної ситуації може затягуватися на тривалий час. Простоює технологічна лінія, порушуються терміни, а питання все не вирішене... Причини можуть бути абсолютно різними, але найбільш поширені на великих підприємствах такі: некомпетентність управлінського персоналу; некоректний розподіл відповідальності і повноважень, що може вплинути на отримання сертифіката ISO; недосконалість системи документообігу; неузгодженість взаємодії відділів, секторів і служб; неповнота інформації, необхідної для того, щоб сертифікація систем управління якістю пройшла успішно; відсут-

ність актуальної інформації; несвоєчасне інформування персоналу тощо.

Недосконалість правового регулювання щодо організацій, які мають корпоративну або холдингову структуру, призвело до того, що структури таких організацій побудовані на основі функціонального (а не процесного) підходу, з жорсткою вертикально орієнтованою системою управління. Така схема практично не враховує горизонтальної взаємодії підприємств та їх підрозділів і обумовлює наявність додаткових труднощів, як при формуванні системи загального менеджменту таких організацій, так і при створенні систем менеджменту якості, що відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

До найбільш розповсюджених проблем можна віднести: координування робіт щодо створення та функціонування СУЯ; розподіл повноважень і відповідальності в СУЯ; документування СУЯ; функціонування процесів управління якістю та їх взаємодія з іншими процесами СУЯ; визначення сфери розповсюдження СУЯ та вибір області сертифікації.

Роль системи управління якістю в системі загального менеджменту полягає в тому, що саме СУЯ задає вимоги до побудови системи ефективного управління та контролює дотримання принципів її реалізації. Схематично це можна представити наступним чином (див. рис. 1).

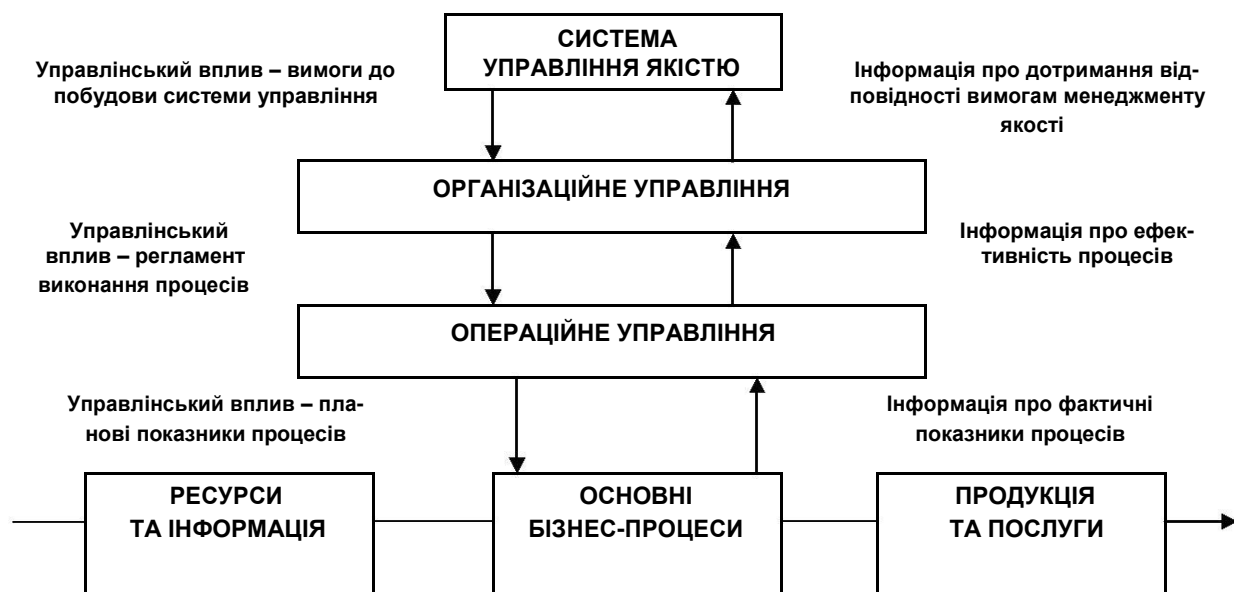


Рис. 1. Місце системи управління якістю в системі управління підприємства*

* Розроблено автором.

Впровадження системи якості на базі вимог ISO 9001:2008 вирішує такі основні завдання: поліпшення продукції, поліпшення та удосконалення процесів, підвищення продуктивності, зниження витрат виробництва, поліпшення послуг, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення якості продукції.

Розглянемо особливості функціонування системи управління якістю на прикладі Корпорації "ТРАНСЕКСПО СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП". Корпорація "ТСМ Груп" була створена в 2010 році в результаті реорганізації Корпорації "Трансекспо" та компаній, які входили до її складу. Наразі корпорація "ТСМ Груп" – це компанія, яка об'єднує 9 підприємств: ТОВ "Стіларм", ТОВ "Пріоритет Сервіс", ТОВ "Тісо АМГ Констракшин", ПП "Тісо-ПРОДАКШИН", ПП "Тісо Дизайн", ТОВ "Ладобуд", ПП "Тезап", ТОВ "Технології вогнезахисту", ПП "Тісо-СЕРВІС". Корпорація пропонує своїм споживачам турнікети, автоматичні двері та ворота, анти-таранні пристрої, блокіратори доріг, шлагбауми, автоматичний паркінг та платіжно-пропускні системи. Корпорація здійснює поставки та застосовує устаткування провідних світових виробників (наприклад, BOSCH, SATEL, MINIMAX, FAAC, Garrett Metal Detectors Inc., Keri Systems, APOLLO, Promat, Novoferm, Mercor) усіх профільних систем безпеки. Одним з головних завдань, яке ставить керівництво компанії перед персоналом, є оцінка і вибір новітніх технологій та подальша їх адаптація до місцевих умов. До складу компанії входять

спеціалізовані монтажні підрозділи, які забезпечують необхідний рівень виконання монтажних і пусконаладжувальних робіт на різних за призначенням об'єктах будівництва (житлового, промислового та іншого призначення) та сервісне обслуговування в режимі "24 години на добу, сім днів на тиждень, 365 днів у році".

Виконання комплексу робіт із зазначених напрямів забезпечується насамперед за рахунок принципу постійної орієнтації на споживача. Про це свідчить, перш за все, сертифікована СУЯ в корпорації "ТСМ Груп" у відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008, в основу якої покладено процесний під-хід, який передбачає: обов'язкову вимогу постійного вдосконалення функціонуючих на підприємстві процесів, що забезпечують виробництво кінцевого продукту (послуг), а також – визнання потреб зацікавлених сторін як основу для формування СУЯ організації, а їх задоволення – головним показником результативності діяльності та метою функціонування системи менеджменту й підприємства загалом. Корпорація "ТСМ Груп" у ринкових умовах спрямовує свою діяльність на забезпечення якості продукції з позицій їх ефективності, безпеки та відповідності існуючим стандартам шляхом ефективної реалізації комплексу заходів з управління якістю, що відповідають розробленій та впровадженій на підприємстві СУЯ (Сертифікат на відповідність стандарту ISO 9001:2008 № 75 100 60115 виданий TÜV Rheinland InterCert на період з 17.12.2010 до 12.12.2013 р.).

Характеризуючи особливості СУЯ Корпорації "ТСМ Груп" слід зазначити, що СУЯ включає в себе організаційну структуру підприємства, розподіл обов'язків (положення про відділи, посадові обов'язки, інструкції), настанови, методики системи якості, технологічні карти та правила, виробничі інструкції, процеси й ресурси, які

забезпечують відповідність продукції встановленим вимогам нормативних стандартів, стандартів підприємства, постійне вдосконалення самої СУЯ згідно з вимогами стандартів серії ISO 9001:2008. На рис. 2 наведені етапи формування системи управління якістю у Корпорації.

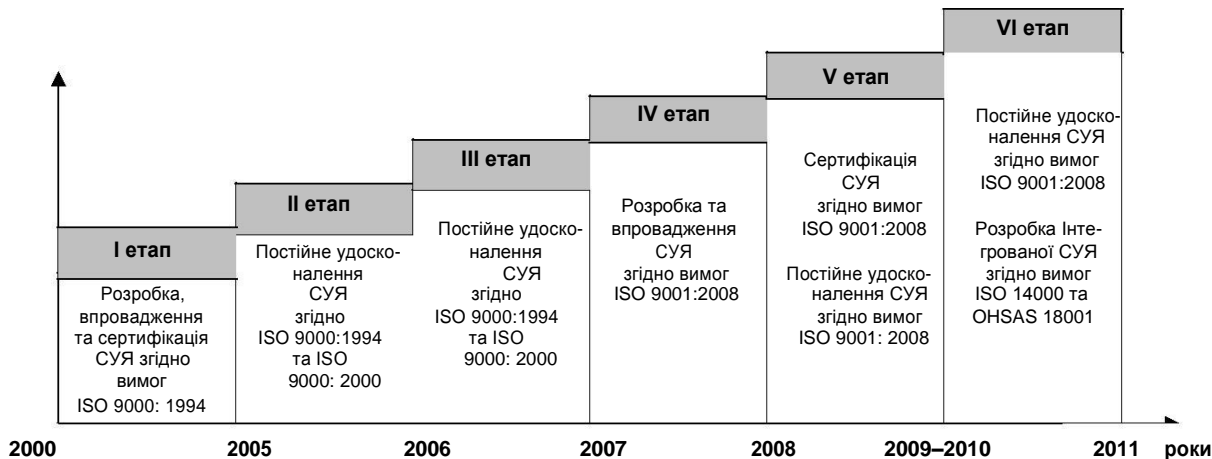


Рис. 2. Етапи формування СУЯ в Корпорації "ТСМ Груп"

* Джерело: [5].

У своїй діяльності підприємство керується такими основними принципами СУЯ: 1. Керівництво (лідерство). 2. Орієнтація на споживача. 3. Відповідальність керівництва. 4. Участь усього персоналу. 5. Процесний, системний підхід до управління. 6. Постійне вдосконалення. 7. Прийняття рішень лише на основі фактів. 8. Взаємовигідні відносини з постачальниками (внутрішніми та зовнішніми).

Ураховуючи специфіку та основні напрями діяльності Корпорації "ТСМ Груп" до складу документації з СУЯ входять: 1. Політика й цілі у сфері якості. 2. Настанова з якості. 3. СТП (Стандарти підприємства). 4. Методики СУЯ (МСЯ). 5. Інструкції. 6. Заходи з підвищення якості. 7. Протоколи якості. 8. Державні нормативні документи. 9. Інформаційні документи. 10. Документи зовнішнього походження. Позитивною рисою СУЯ Корпорації "ТСМ Груп" є обов'язкова вимога щодо перегляду та оновлення основних документів системи якості (Настанови з якості, СТП, посадові інструкції тощо) 1 раз на 3 роки. На підприємстві також здійснюється управління протоколами якості, якими є: журнали, протоколи нарад і випробувань, акти, плани, заходи, сертифікати. Політика у сфері якості підлягає постійному моніторингу та змінам при досягненні мети, актуальності, відповідності стану ринку, підприємства та вимогам замовника.

Планування якості продукції в Корпорації "ТСМ Груп" проводиться з метою встановлення напрямків забезпечення відповідності продукції та процесів її створення встановленим вимогам. Основними формами планування якості в Корпорації "ТСМ Груп" є заходи технічного переоснащення та підвищення якості продукції, процесів виробництва.

Позитивним є той факт, що керівництво в процесі планування якості продукції забезпечує підготовку, підтримку та реалізацію програм підвищення якості продукції та процесів її створення, які відображені в річному плануванні; контролює й аналізує хід їх реалізації.

Для реалізації політики у сфері якості в процесі планування якості вище керівництво Корпорації "ТСМ Груп" разом з керівниками підрозділів визначають цілі у сфері якості на рік. При розробці цілей у сфері якості враховують: полі-

тику у сфері якості; оцінку виконання цілей у сфері якості в поточному році; результати оцінки продукції, ступінь задоволення замовника; оцінку результативності СУЯ.

Для досягнення цілей у сфері якості підприємство забезпечує наявність достатньої кількості необхідних засобів виробництва, також створює й підтримує в робочому стані інфраструктуру підприємства, яка включає в себе: будинки, споруди, комунікації, включаючи засоби зв'язку, робочі машини, устаткування, інструмент, допоміжне устаткування, вимірювальне, випробувальне, регулююче обладнання, засоби обчислювальної техніки, включаючи програмне забезпечення, нормативно-технічну документацію, автотранспорт.

Головним показником дієвості СУЯ підприємства, якості процесів і продукції є задоволеність споживачів. Структурні підрозділи підприємства збирають, систематизують інформацію, що стосується якості продукції, а також ступеня задоволеності й потенційних потреб споживачів та інших зацікавлених сторін у формі відгуків замовників. Також підлягає збору, обліку й аналізу інформація про стан ринку, нові технології виробництва і тенденції розвитку технологій у галузі споживачів, інша інформація відповідно до вимог нормативної документації СУЯ підприємства. Внутрішній аудит СУЯ підприємства – це систематичний, незалежний за документо-ваний процес отримання доказів аудиту й об'єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання критеріїв аудиту. Кожен елемент СУЯ Корпорації перевіряється не рідше, ніж 1 раз на рік.

У Корпорації "ТСМ Груп" здійснюється управління продукцією, невідповідність якої може бути виявлена під час вхідного чи поопераційного контролю. Персонал, який перший виявив невідповідність продукції, зобов'язаний прийняти негайні заходи з недопущення її подальшого використання чи подальшого випуску; негайно доповісти про невідповідність керівнику структурного підрозділу, у сфері діяльності якого знаходиться продукція, а також у відділ якості. Відділ якості збирає та систематизує усі записи про невідповідність продукції, а також приймає рішення про шляхи усунення невідповідності. Невідповідна продукція може бути: перероблена (має

пройти повторну перевірку якості), замінена постачальником, відремонтована та повернута споживачу.

Уся одержана інформація під час моніторингу та вимірювання процесів СУЯ Корпорації систематизується й підлягає обов'язковому аналізу. На основі результатів аналізу здійснюється постійне поліпшення як повторювана діяльність щодо збільшення можливостей виконання вимог СУЯ підприємства. Постійне вдосконалення СУЯ реалізується виконанням коригувальних дій і запобіжних дій (які виконують для усунення причини потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації) на основі аналізу одержаної інформації.

Отже, система управління якістю Корпорації "ТСМ Груп" створена для підтвердження здатності підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, задоволення потреб споживачів за рахунок постійного вдосконалювання відповідно до вимог ISO 9001:2008. Оцінюючи ефективність функціонування СУЯ в Корпорації "ТСМ Груп" відповідно до вимог ISO 9001:2008, підкреслимо, що весь виробничий цикл створення продукції Корпорації "ТСМ Груп" охоплений мережею взаємозалежних процесів СУЯ, які гарантують, що вся діяльність для задоволення потреб споживача перебуває в керуванні умовах і забезпечує постійне вдосконалювання для все більш повного задоволення побажань споживача. Процеси СУЯ Корпорації "ТСМ Груп" визначені та розроблені, виходячи з особливостей виробничого циклу: аналіз заявки, оформлення угоди з замовником; управління проектуванням і розробкою; вибір постачальника; вхідний контроль якості; управління виробництвом; контроль готової продукції; ідентифікація та простежуваність; моніторинг та вимірювання; внутрішній аудит; аналіз функціонування СУЯ; аналіз з боку керівництва; управління документацією; коригувальні та запобіжні дії; управління ресурсами.

Кожний із зазначених процесів СУЯ, безпосередньо пов'язаний з тим чи іншим етапом виробництва продукції підприємства та містить у собі елементи процесу моніторингу і вимірювань, що дає змогу виявляти невідповідності, які можуть виникати на окремих стадіях виготовлення продукції чи функціонування процесу. Саме процес внутрішнього аудиту охоплює всі процеси СУЯ і допомагає постійно контролювати її ефективність в усіх підрозділах Корпорації. Основним напрямком удосконалення управління Корпорації "ТСМ Груп" є впровадження інтегрованої системи менеджменту якості згідно вимог ISO 14000 та OHSAS 18001 на основі системного управління якістю, екологією, персоналом, охороною праці та промисловою безпекою.

1. Бичківський Р. Метрологія, стандартизація, управління якістю та сертифікація [Текст] : підруч. / [Р. В. Бичківський, П. Г. Столярчук, П. Р. Гацула]. – Львів : ДУ "Львівська політехніка", 2004. – 559 с.
2. Всеобщее Управление качеством. / [Горбунов Н. М., Глудкин О. П. и др.] ; под ред. О. П. Глудкина. – М. : Горячая линия Телеком, 2001. – 600 с.
3. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. Чинний від 10.01.2001 р. 4. *Калита П. Я.* Система всеобщего управления качеством (TQM) [Текст] : [монографія] / П. Я. Калита., Т. И. Сарнавская. – К. : УАК, МЦК "ПРИРОСТ", 1997. – 38 с.
5. Корпорація "ТСМ Груп" : [сайт]. – Режим доступу : <http://www.tsm.kiev.ua/>. – Назва з екрану.
6. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Основы теории и практики [Текст] : [монографія] / В. Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2002. – 160 с.
7. *Рамперсад Хьюберт К.* Общее управление качеством : личностные и организационные изменения [Текст] / Хьюберт К Рамперсад ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 256 с.
8. *Харрингтон Дж. Х.* Управление качеством в американских корпорациях [Текст] : [монографія] / Дж. Х. Харрингтон. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.
9. *Шаловал М. І.* Менеджмент якості [Текст] : підруч. / М. І. Шаловал. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2003. – 475 с.
10. *Шубенкова Е. В.* Тотальное управление качеством [Текст] : [монографія] / Е. В. Шубенкова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 547 с.

Надійшла до редколегії 3 0 . 1 2 . 1 1

