

## УДК 658.562

ВОВК С.В., к.е.н.

ОБАРАНЧУК О.Б.

м. Тернопіль

## СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК TQM: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ОГЛЯД

**Анотація.** В статті розглянуто еволюцію якості та підходи управління нею в організації. Проаналізовано етапи становлення всезагального (тотального) менеджменту якості (TQM – total quality management).

**Ключові слова:** якість, інспектування, всезагальний (тотальний) менеджмент якості.

**Аннотация.** В статье рассмотрена эволюция качества и подходы к ее управлению в организации. Проанализированы этапы становления общего (тотального) менеджмента качества (TQM – total quality management).

**Ключевые слова:** качество, инспектирование, общий (тотальный) менеджмент качества.

**Abstract.** The article considers the evolution of quality and quality management approaches in organization. The stages of formation total quality management (TQM) are analyzed.

**Key words:** quality, inspection, total quality management

**Актуальність теми.** Актуальність проблем з управління якістю обумовлена багатьма викликами сучасності. Протягом ХХ століття, особливо його другої половини, відбулися суттєві зрушення у ринкових відносинах. Ці тенденції продовжуються і нині. По-перше, світове господарство характеризується глобалізаційними процесами, а саме зростанням інтернаціоналізації діяльності суб'єктів господарювання, інтеграцією країн у світове господарство та регіональні об'єднання країн тощо. По-друге, у результаті цих процесів змінюються умови конкуренції як на національному, так і міжнародному (світовому) ринках. Це, своєю чергою, спонукає організації до формування радикально нових підходів ведення бізнесу, які б дозволили останнім вирішити стратегічні завдання, зокрема: випуск якісної продукції при одночасному зменшенні виробничих витрат, підвищення продуктивності факторів виробництва, забезпечення стратегічного розвитку тощо. По-третє, це формування вимог щодо присутності соціальної складової у принципах та підходах ведення бізнесу. Оптиміальним рішенням цих завдань і є, власне, система всезагального або тотального менеджменту якості (TQM), яка дає змогу забезпечувати якість життя через систему найму праці та виробництва (створення) суспільних благ.

**Метою** статті є визначення особливостей управління якістю у результаті ретроспективного дослідження етапів становлення та розвитку TQM та відокремлення тенденцій подальшого його розвитку.

Для досягнення поставленої мети сформовано такі **завдання:** (1) охарактеризувати етапи становлення та розвитку управління якістю у діяльності суб'єктів господарювання; (2) проаналізувати вплив системи управління якістю на суспільство; (3) відокремити тенденції розвитку TQM.

**Аналіз основних праць.** Проблема управління якістю присвячено праці великої кількості іноземних та вітчизняних науковців й дослідників, зокрема: Файоль А., Лапідус В. А., Демінг Е., Джуран Дж., Кросбі Ф., Ісікава К., Фейгенбаум А., Тагути Г., Сейфі Т. та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Якість є основоположною категорією, яка визначає рівень життя, соціальну і економічну основу для успішного розвитку суспільства і людей. Якість товару чи послуги по-різному розглядається учасниками суспільства. Так, споживач, для якого характерним є більш суб'єктивний погляд, асоціює якість із виглядом товару, його функціями і т.д. Своєю чергою, для виробника, об'єктивним поглядом, якість – це, по-перше, відповідність вимогам, наприклад, стандартам, технічним вимогам виробництва; по-друге, це витрати на якість: витрати на попередження дефектної продукції, витрати на формування та визначення цінності (характеристика товару), відходи та витрати на переробку, витрати на гарантійне обслуговування. Тобто, в структурі витрат на якість організацій виокремлюють такі їх групи: превентивні витрати; витрати на оцінку якості; внутрішньовиробничі витрати у результаті низької якості; поза-заводські витрати у результаті низької якості. Водночас виробник, який мислить стратегічно, чітко розуміє, що при зростанні якості відповідно знижуються витрати на виробництво та зростають доходи (в контексті заходів щодо зменшення дефектів й браку).

Управління якістю також має різні прояви у процесі її забезпечення. Так, якість – це:

для споживача	задоволення його потреб та освіченість
для компанії	конкурентна перевага та конкурентоздатність, розвиток споживчої лояльності, зниження витрат, нововведення та розвиток розпізнання, почуття гордості, самоповага
для персоналу	покращення і компенсування (винагорода) інвестицій в державний сектор
для уряду	охорона і покращення стану середовища
для навколишнього середовища	якість життя для всіх
для суспільства	взаємне розуміння, повага, прийнятність, етика тощо.
для світу загалом	

Важливим при дослідженні управління якістю є розуміння відмінностей її вимірів залежно до приналежності чи до виробництва, чи до сфери послуг.

було просте інспектування, використання статистичних методів в структурі наукового менеджменту, стандартизації та функціоналізації. XX століття характерне

Таблиця 1

Виміри якості

Виробництво	Сфера послуг
Відповідність специфікаціям	Відчутні/матеріальні фактори
Робочі характеристики/ефективність/коефіцієнт корисності	Логічність
Надійність	Реактивність до потреб споживачів
Функції	Ввічливість
Міцність/довготривалість	Своєчасність
Доступність технічного обслуговування	Атмосфера/обстановка надання послуги
Джерело: [5]	

Нині в науковій літературі відокремлюють розвиток трьох парадигм якості:

I. Доіндустріальна парадигма *“caveat emptor”* (правовий принцип, який означає, що ризики щодо якості при купівлі товару лежать на покупцях), тобто, згідно цієї парадигми якість на ризик покупця; Ремісницький підхід, базований на майстерності виконавців: виробництво кожного товару для окремого споживача, виробники знали споживачів безпосередньо.

II. Індустріальна парадигма контролю якості або, іншими словами, парадигма масового виробництва та інспектування якості: просування товарів споживачам, лімітування вибору споживачів. Якість забезпечується завдяки інспектуванню та виявленню *“поганої”* продукції. Основна інновація цієї парадигми – статистичний процес контролю якості.

III. Постіндустріальна парадигма комплексного (загального) управління якістю або парадигма TQM, або споживача-маніпулятора: потенційні споживачі визначають, чого вони хочуть; вища якість забезпечується фокусуванням на превентивні проблеми та постійному зниженні нестійкості в усіх організаційних процесах.

Кожна з вище згаданих парадигм є результатом адаптації до непередбачуваних змін середовища. Наприклад, з стародавніх часів до індустріальної еволюції для товарів та послуг були характерні латентні атрибути якості. Для індустріального періоду характерним

розвитком технік контролю якості. Останні десятиліття XX століття характерні глобальною конкуренцією, що спонукала організації до перегляду якості та її забезпечення. Результатом стало формування третьої парадигми – TQM. Це, своєю чергою, спонукало до формування та розвитку менеджменту навчання та управління за участю персоналу.

Варто відмітити, що історія розвитку принципів управління якістю витікає з глибин віків. Ще в XVIII ст. до н.е. вавилонський цар Хаммурапі сформував основи відповідальності за якість продукції, написавши Звід законів Хаммурапі або Кодекс Хаммурапі<sup>1</sup> – один з найдавніших і найкраще збережених законодавчих кодексів стародавнього Вавилону. Кодекс Хаммурапі характерний досить високою жорстокістю: “228. Якщо будівельник збудує людині будинок і закінчить їй його, то та повинна дати йому дарунок у два сиклі срібла за кожен сар (сар – міра площі рівна 35 м<sup>2</sup>) площі будинку. 229. Якщо будівельник збудує людині дім і зробить свою роботу неякісно, так, що збудований ним будинок завалиться і спричинить смерть господарю будинку, то цього будівельника треба вбити. 230. Якщо він спричинить смерть синові господаря будинку, то треба вбити сина цього будівельника. 231. Якщо він спричинить смерть рабові господаря будинку, то він повинен віддати господарю будинку раба за раба. 232. Якщо він знищить пожитки, то він повинен відшкодувати все, що він знищив; за те, що збудував будинок неякісно, так, що

<sup>1</sup>Збірка законів складається із прологу, 282 статей і епілогу. У законах Хаммурапі регулюються цивільні, зобов’язальні, трудові, шлюбно-сімейні, кримінальні та кримінально-процесуальні відносини. Цей збірник не має чіткої системи викладу матеріалу, проте певна внутрішня система у кодексі простежується:

- ст. 1-5 – суд та судочинство; спрямовані проти сваволі та тяганини у судах, встановлюється відповідальність недобросовісних суддів;
- ст. 6-126 – питання власності, її захист, встановлюється покарання за посягання на неї;
- ст. 127-195 – шлюб, сім’я, спадкування. Розглядаються питання про форми й умови укладання шлюбу, можливі умови багатоженства, розлучення, майнові та особисті відносини подружжя, передбачені різні злочини проти сім’ї, врегульовуються питання спадкування майна померлих;
- ст. 196-214 – злочини проти особи, її життя, честі і гідності;
- ст. 215-282 – норми щодо праці.

він завалився, повинен відбудувати будинок, що завалився, за свій рахунок." [8; 12], [3].

Таким чином, було закладено основи відповідальності та управління якістю.

Файоль А. сформував 14 принципів управління, в яких вперше звернув увагу на повноваження і відповідальність, винагороду, порядок і справедливість, стабільність, корпоративний дух і т. д. [9; 68]. Ці принципи і на сьогодні залишаються актуальними для ведення бізнесу в контексті створення якості. Однак, паралельно із розвитком підприємництва та мануфактур прогресували і методи та підходи з управління якістю.

Отже, становленню TQM передувало інспектування операцій у господарській діяльності. Саме інспектування відокремилася як вид операцій на початку формування мануфактур. Із зростанням бізнесових структур все більшої актуальності набували і операції інспектування. Разом з тим, потрібно було формувати компетенції і, власне, для інспекторів. У результаті появи самих інспекторів мимоволі і сформувалися функції інспектування. Однак, і тут виникали проблеми, зокрема: мало місце зростання технічних проблем, які були пов'язані із відсутністю спеціальних навиків у працівників; інспектори були недостатньо "тренерованими"; інспектори приймали дефектну продукцію, цим самим сприяли зростанню виробництва і витрат пов'язаних з ним; тощо. Для управління інспекторами створювалися відділи управління якістю.

Демінг Е., відомий у менеджменті науковець, який формував та розвивав свої пропозиції (як для індивідуального, так і для корпоративного рівнів) щодо управління якістю. До основного його здобутку відносять формування 14 принципів, які представляють собою філософію менеджменту якості, незалежно від розміру компанії та виду власності (приватні, публічні): формуйте стійкість цілі відносно впровадження товару та послуги; приймайте/засвоюйте нову філософію (ми не можемо довго жити з загальноприйнятими рівнями відтермінованих помилок та дефективних вмінь (дефективної майстерності); припиняйте залежність від масового інспектування, натомість, вимагайте статистичного підтвердження, що якість є; припинення практики введення бізнесу на основі ціни; пошук проблем: це менеджерська робота працювати безупинно в системі; запроваджуйте практики сучасних методів тренінгу роботи; запроваджуйте практики сучасних методів контролю за працівниками: відповідальність начальника (майстра) має змінюватися від кількості до якості; витісняйте страх, таким чином, що кожен міг працювати ефективніше для компанії; "ламайте" бар'єри між підрозділами (департаментами); виключайте численні цілі, афіші та слогани для робочої сили із запитами нових рівнів продуктивності без впроваджених відповідних методів; ліквідуйте робочі стандарти, які

встановлюють кількісні квоти; усувайте бар'єри, що стоять між постійним працівником і його правом гордості за майстерність; запроваджуйте активну програму навчання та тренінгу; створюйте структуру топ-менеджменту, що буде прискорювати всі вище перелічені пункти щодня [6; 1].

Джуран Дж. запропонував своє бачення перспектив TQM, так звану трилогію: планування якості, контроль якості, вдосконалення якості [3].

Згідно досліджень Байрактара (2008) та інших його послідовників, є наступні критичні фактори успіху TQM, зокрема до яких відносять: лідерство, візію, виміри та оцінка, процес контролю та вдосконалення, проектування програми (розробка специфікацій програми), вдосконалення системи якості, доручення працівників, визнання і преміювання, навчання та тренінг, фокус /зосередження на студентів і фокус на акціонерів.

Кан'ї і Валас (2000) ідентифікували 10 TQM дій: орієнтація та політика топ-менеджменту, фокус на споживача та задоволення його потреб, якісна інформація та оцінка результату (вимір ефективності), менеджмент людських ресурсів, долучення працівників, командна робота, процес-менеджмент, гарантія (забезпечення) якості, комунікації та нульові дефекти.

Брах та інші у своїх дослідженнях ідентифікували наступних 11 складових TQM: підтримка топ-менеджменту, зосередження/фокус на споживача, долучення працівників, тренінг працівників, повноваження працівників, управління якістю постачальників, процес вдосконалення, модель обслуговування, преміювання вдосконалення якості, бенчмаркінг, чистота і організація.

Отже, всесторонній огляд літератури з TQM дав змогу ідентифікувати 17 TQM дій:

1. орієнтація / політика топ-менеджменту (TMC);
2. зосередження на споживачеві (CF);
3. тренінг та навчання (TE);
4. постійне вдосконалення та нововведення (CIP);
5. менеджмент поставок (SM);
6. доручення працівників (EI);
7. інформація та аналіз (IA);
8. процес-менеджмент (PM);
9. система якості (QS);
10. бенчмаркінг (BM);
11. культура якості (QC);
12. менеджмент людських ресурсів (HRM);
13. стратегічне планування (SP);
14. заохочення працівників (EE);
15. командна робота (TW);
16. комунікації (COM); та
17. дизайн товару та послуги (PSD).

Проаналізувавши розвиток управління якістю, можна розділити розвиток концепції якості на два етапи, які представлено на рис. 1.

