

18. Грошово-кредитна та фінансова статистика. Офіційний сайт Національного банку України / [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=65833&cat\\_id=44578](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=65833&cat_id=44578)

19. Про деякі питання регулювання грошово-кредитного ринку: [Постанова Правління Національного банку України від 19.06.2012 №248] / [Електрон. ресурс] // Верховна Рада України [сайт]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v\\_248500-12](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v_248500-12) – Назва з екрана.

20. Про деякі питання регулювання грошово-кредитного ринку: [Постанова Правління Національного банку України від 19.09.2013 №371] / [Електрон. ресурс] // Верховна Рада України [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0371500-13> – Назва з екрана.

21. Про зміну порядку формування та зберігання обов'язкових резервів: [Постанова Правління НБУ від 19.06.2012 №248] / [Електрон. ресурс] // Верховна Рада України [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v0820500-14> – Назва з екрана.

О.В. ЯНДЮК,  
магістр, студент, Національний університет харчових технологій,  
О.М. ПЕТУХОВА,  
д.е.н., професор, Національний університет харчових технологій

## Система TQM на сучасному підприємстві та її вплив на логістику на прикладі ПАТ «Оболонь»

У статті аналізуються сучасні системи і моделі управління якістю в сучасних компаніях. Розглядаються місце і роль категорії якості в логістичному бізнес-процесі, інноваційні методи та моделі оцінки і управління обслуговування. Зокрема, розглядаються загальне управління якістю, японські та європейські моделі управління якістю, а також український досвід управління якістю.

**Ключові слова:** логістика, якість, стратегія, концепція, управління, постачальники.

А.В. ЯНДЮК,  
магістр, студент, Национальный университет пищевых технологий,  
О.М. ПЕТУХОВА,  
д.э.н., профессор, Национальный университет пищевых технологий

## Система TQM на современном предприятии и ее влияние на логистику на примере ПАО «Оболонь»

В статье анализируются современные системы и модели управления качеством в современных компаниях. Рассматриваются место и роль категории качества в логистическом бизнес-процессе, инновационные методы и модели оценки и управления обслуживания. В частности, рассматриваются общее управление качеством, японские и европейские модели управления качеством, а также украинский опыт управления качеством.

**Ключевые слова:** логистика, качество, стратегия, концепция, управление, поставщики.

О. YANDYUK,  
master degree student, National University of Food Technologies,  
O. PETUKHOV,  
doctor of economics, professor of the National University of Food Technologies

## The TQM system at present company and its impact on the example of logistics PJSC «Obolon»

This article analyzes the current system and models of quality management in modern companies. The place and role of quality category in the logistics business process models and innovative methods of evaluation and management services. Specifically considered TQM, Japanese and European models of quality management and quality management experience in Ukrainian.

**Keywords:** logistics, quality, strategy, concept, management, suppliers.

**Постановка проблеми.** В умовах складної економічної ситуації та відкриття ринку для іноземних компаній перед більшістю підприємств України постало завдання підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, завоювання нових позицій або ж збереження існуючих. Одним із можливих напрямів досягнення цього є застосування концепції TQM в щоденній діяльності підприємств.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Концептуальні основи управління стратегії TQM у логістичних системах висвітлено у працях зарубіжних логістів та економістів: Д. Бауерсокса, О. Бутрина, О. Зевакова, Д. Клосса, М. Кристофера, Б. Миротина, С. Нагловського, Р. Радіонова, а також вітчизняних учених: І. Бланка, Є. Крикавського, М. Лепи,

О. Лактіонової, Р. Ларіної та ін. Однак роботи вищезазначених науковців присвячені характеристикам системи управління підприємством у цілому і не враховують особливостей управління TQM у структурних логістичних елементах. Саме тому існуючі розробки потребують подальшого доопрацювання.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах господарювання невід'ємною частиною оптимізації роботи успішних компаній як на українському, так і на світовому ринку є покращення механізму управління якістю на підприємстві. Існує кілька визначень TQM. Ось одне з них: загальне управління якістю (англ. total quality management) – це система дій, спрямованих на досягнення задоволення споживачів, підвищення ефективності роботи працівників та більш висо-

кі доходи й менші витрати. Ми бачимо, що це і є головні цілі будь-якого бізнесу [2, с. 42].

Наведемо ще одне визначення TQM, взяте з міжнародного стандарту ISO 8402: «загальне керівництво якістю – це підхід керівництва організації, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача та забезпечення вигоди для всіх членів організації і суспільства» [4, с. 33].

До теперішнього часу близько 300 тис. компаній по всьому світу впровадили міжнародні стандарти якості; переходячи на концепцію загального управління якістю, була змінена корпоративна культура та методи менеджменту. У світі утвердилася загальна думка, яку дуже чітко сформулював Дональд Пітерсон, виконавчий директор компанії Ford Motors Company: «Фірми, що не засвоюють культуру загального управління якістю, приречені на поразку, вони просто не витримають конкуренції». Один із засновників теорії управління якістю, Ф. Кроссбі, визначив якість як «відповідність вимогам», а його колега Дж. Дурран – як «відповідність призначенню». Дж. Харрінгтон визначає якість як «задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною» [3, с. 182]. У даний час більшість трактувань було узагальнено Міжнародною організацією зі стандартизації. У стандартах ISO 9000 якість визначається як «сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольнити встановлені і передбачувані потреби». Для компаній, що здійснюють транспортно-логістичні послуги, конкретні зобов'язання контракту виступають у ролі встановлених потреб чи вимог клієнта. Наприклад, логістична компанія зобов'язується доставити вантаж за призначенням, зберегти його в певних умовах, переупакувати та надати послуги по зберіганню. В умовах сервісно орієнтованої економіки клієнт буде очікувати, що перевізник не лише скоротить час простою, знизить ціни за зберігання, а й розширить мережу доставки, проінформує про рух вантажу і так далі.

Безсумнівно, що з самого визначення якості впливає не тільки тісний взаємозв'язок якості продукції або послуги зі споживачем, а й орієнтація на споживача, що є одним з основоположних принципів управління якістю.

Задоволеність якістю пропонованих послуг залежить від того, якою мірою, на думку споживача, вони відповідають своєму призначенню. Вимоги споживача до якості послуг у загальному вигляді можна визначити як вираження певних потреб, які беруть участь у формуванні відносин придатності цих послуг для цілей споживача. Орієнтація на споживача включає в себе не тільки дбайливе ставлення до замовників послуг, а й ретельний контроль рівня якості обслуговування, при цьому береться до уваги врахування пропозицій споживачів щодо підвищення рівня якості логістичного обслуговування.

Для японської економіки останніх десятиліть притаманний принцип пошуку в управлінні якістю нових методів, що враховують зміни умов в економіці та суспільстві. До найбільш ефективних і перспективних інструментів менеджменту якості можна віднести цикл Шухарта – Демінга, на базі якого ґрунтується поліпшення якості і концепцію «Шість сігм», що дозволяє дефектність продукції звести практично до нуля. Використання цієї концепції в таких успішних компаніях, як Motorola, General Electric, IBM, дозволило досягти істотного скорочення витрат. У даний час у світі впровадження

системного підходу до управління якістю здійснюється підприєємствами у трьох формах:

- перший рівень – системи якості за моделями, регламентованими стандартами ISO 9000;
- другий рівень – системи загального управління якістю (Total Quality Management – TQM);
- третій рівень – системи загального керівництва підприємством.

Філософія міжнародних стандартів ISO 9000 спрямована на забезпечення виконання вимог споживачів. Це обумовлює життєздатність даних стандартів. Наявність системи якості на базі міжнародних стандартів ISO 9000 буде ще довго виступати як вельми важливий чинник конкурентоспроможності, і в багатьох випадках як необхідна умова укладення контракту на поставку продукції. Ось чому можна говорити про рівень управління, регламентований стандартами ISO 9000, як про необхідний. Впевненість та успіх у конкурентній боротьбі в даний час можуть бути забезпечені застосуванням більш досконалих систем загального управління якістю (TQM).

Впровадження концепції загального управління якістю на західних фірмах з початку 90-х років стало умовою ефективно побудови системи якості та реалізації її елементів. Не можна говорити про TQM як про одну систему. Сьогодні в це поняття вкладається все різноманіття форм управління якістю в Японії, США, Європі. Його складові частини іноді називають total quality (загальне управління якістю), CWQC, TQC, benchmarking (орієнтація на кращі досягнення) тощо.

До основних постулатів TQM можна віднести такі:

– мета роботи в системі – нуль дефектів (або «роби правильно з першого разу»). Основний сенс постулату – створити постійне прагнення до зменшення числа дефектів, розуміючи, що нуль дефектів – кінцева, але фактично недосяжна мета. Реалізація цього постулату забезпечується великою системою організаційних заходів (наприклад, кожен дефект повинен аналізуватися з метою виявлення та усунення причин його появи);

– правило роботи в системі – попередження дефектів, а не їх усунення (за цим і застосування статистичних методів контролю та ін.);

– всі виробничі відносини між підрозділами, а також між персоналом підприємства розглядаються і будуються як відносини споживача і постачальника. В рамках даного принципу передбачається розвиток системи самоконтролю, а, крім того, на кожній наступній операції – контроль результату попередньої. Це і обумовлює наступний, четвертий постулат, постійне навчання персоналу управління якістю та ін.

Система TQM включає:

- контроль у процесі розробки нової продукції;
- оцінку якості дослідного зразка, планування якості продукції та виробничого процесу, контроль, оцінку і планування якості матеріалів, що поставляються;
- вхідний контроль матеріалів;
- контроль готової продукції;
- оцінку якості продукції;
- оцінку якості виробничого процесу;
- контроль якості продукції та виробничого процесу;
- використання інформації про якість продукції;

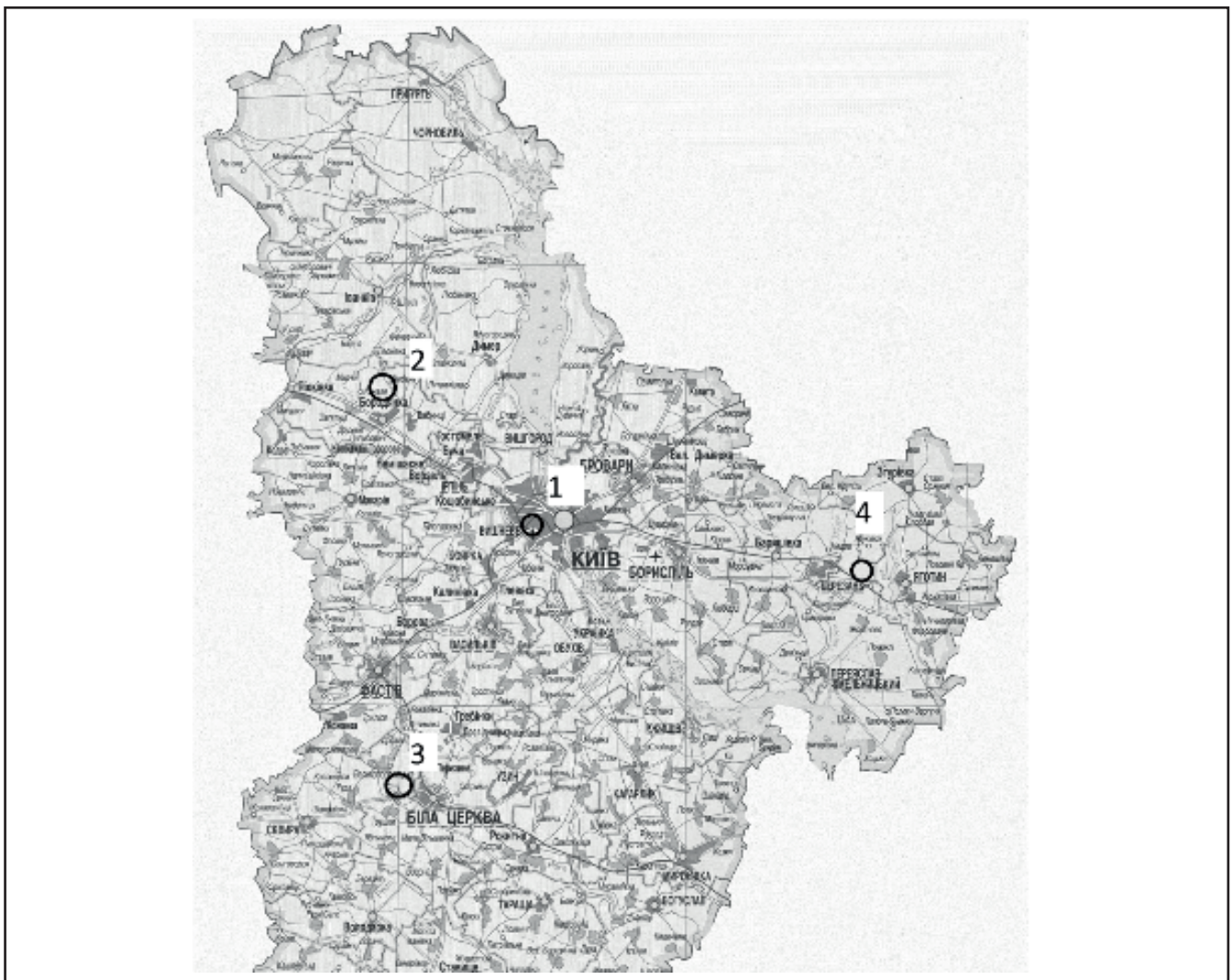
## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

- навчання методам забезпечення якості, підвищення кваліфікації персоналу;
- координацію робіт у сфері якості;
- спільну роботу за якістю з постачальниками;
- використання циклу PDCA (plan–do–check–action);
- роботу в галузі якості за методом міжфункціонального управління (cross–function management);
- проведення заходів з формування культури якості;
- покладання відповідальності за діяльність в області якості на вище керівництво.

Якщо впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 орієнтоване на зниження ймовірності виготовлення неякісної продукції, то системи якості другого рівня, розширюючи дану установку, насамперед передбачають постійне поліпшення якості продукції, що випускається, коли вже є якийсь досягнутий рівень. У результаті на зарубіжних фірмах із системами TQM такий показник якості виготовлення, як рівень дефектності продукції, оцінюється вже не відсотками, а числом дефектних на мільйон вироблених виробів. На даний момент такі гіганти, як Motorola, General Electric, IBM, зробили це цілком можливим.

Сьогодні основною метою TQM є забезпечення постійної динаміки поліпшення характеристик виробленої продукції і зниження її собівартості за рахунок мінімізації витрат на якість, що вирішальною мірою зумовлює сьогодні конкурентоспроможність товару та його виробника і надає можливість успішно конкурувати в умовах насиченого ринку. Крім того, орієнтація підприємств на системи якості другого рівня сприяє і рішенням спеціальних завдань, насамперед пов'язаних із забезпеченням задоволення працівників своєю роботою і її умовами.

Подальша еволюція теорії управління якістю бачиться як створення систем управління якістю компанії в цілому. Ідеологія таких загально фірмових систем управління (тобто систем третього рівня) передбачає забезпечення максимальної ефективності функціонування фірм шляхом, насамперед мінімізації витрат через незадовільну якість продукції на всіх етапах її життєвого циклу. Такий триступеневий розвиток систем якості обумовлений необхідністю забезпечення все більш високої конкурентоспроможності продукції. В умовах цивілізованого ринку підприємства вже не можуть обмежуватися



- 1 – Славутський солодовий завод
- 2 – ТОВ «Торгова транспортна компанія»
- 3 – ТОВ «Агросервіс»
- 4 – ПАТ «Оболонь»

**Рисунок 1. Розміщення складів у Київській області**

створенням лише системи якості за моделями стандартів ISO 9000, разом із тим системи першого рівня характеризуються особливою значущістю і є базовими, оскільки саме вони забезпечують виконання головної і обов'язкової умови успішної конкуренції на ринках, перенасичених товарами і послугами, – стабільної відповідності виробленої продукції вимогам споживачів. Крім того, ISO 9000 як були, так і залишаються нормативною основою сертифікації систем якості підприємств, причому не тільки першого рівня.

На сьогодні ПАТ «Оболонь» є одним із лідерів пивного ринку України. В зв'язку з останніми політичними та економічними подіями компанією був втрачений ринок Росії та, як наслідок, встановлений новий пріоритетний канал збуту на ринках Європи. Оскільки на європейському ринку діють найжорсткіші вимоги споживача, стратегія TQM є вкрай необхідна для реалізації запланованого. В поточному році основні зміни заплановано провести саме в таких аспектах діяльності підприємства, як:

- *Визначення і вибір ключових постачальників.*

Основними постачальниками ПАТ «Оболонь» є Славутський солодовий завод, ТОВ «Торгова транспортна компанія», ТОВ «Агросервіс», ТД «Марс» та близько 60 інших постачальників.

Основним удосконаленням в даному випадку буде зосередження всіх контрактних потреб у руках цих основних компаній. Перші три компанії були вибрані через ряд переваг:

1. Зручність розташування складів для основних потужностей підприємства, оскільки кожен з даних постачальників має великі склади в Київській області, що може мобільно забезпечити будь-які потреби підприємства.
2. Зменшення запасів на підприємстві на 3–4%, що призведе до економії:  $628675 \cdot 0.04 = 25147$  тис. грн.

- *Обмін оперативною інформацією про потреби споживачів.*

Даний крок реалізується завдяки впровадженню якісно нових технологій для отримання інформації щодо потреб споживачів.

Процес обміну інформацією на даний момент виглядає таким чином та займає час у такому розподілі (рис. 2).

При існуючій схемі неефективність існує в двох аспектах: першим аспектом виступає те, що підприємство дуже довго затримує інформацію від постачальників і при передачі дана інформація є майже завжди застарілою. Для виправлення даної ситуації запропоновано принципово змінити існуючу схему, зробивши розподіл інформації від споживачів до постачальників та ПАТ «Оболонь» одночасно (рис. 3).

Завдяки зміні схеми розподілу інформації постачальники зможуть самостійно готувати саме ту сировину, яка потрібна для виробництва найпопулярніших видів напоїв, що призведе до зменшення запасів на складах та розгрузить логістів ПАТ «Оболонь».

Другим аспектом є обмін планами на майбутнє, що є не менш важливим. Для того щоб виконати всі вищенаведені рекомендації та отримати заплановані результати, необхідні дії як з боку постачальників, так і з боку ПАТ «Оболонь». Це може бути реалізовано при створенні додаткового пункту при складанні плану діяльності на рік, а саме «узгодження планів з партнерами». Так може бути синхронізована діяльність всієї системи логістики підприємства за найсучаснішими принципами ТОМ.

- *Визнання досягнень постачальників.*

Для того щоб покращувати результати роботи постачальників та їхнього матеріального заохочення, пропонується застосувати нову мотиваційну схему роботи з постачальниками (див. табл.).

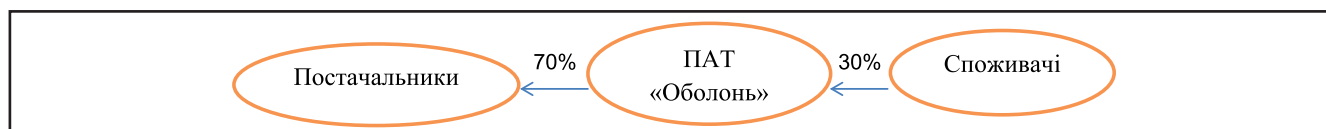


Рисунок 2. Обмін інформацією на даний момент

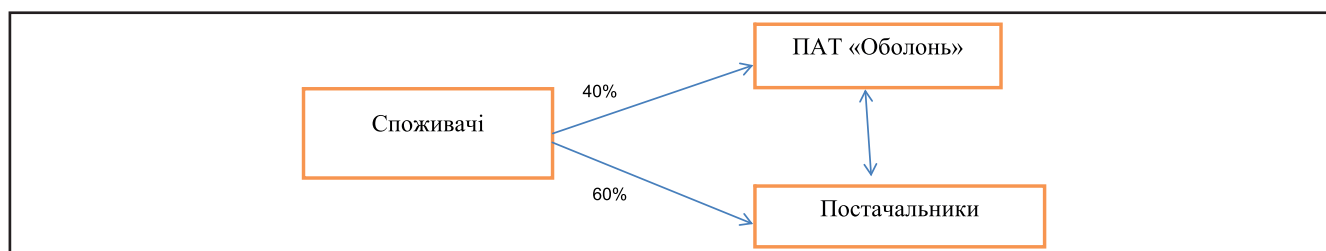


Рисунок 3. Новий обмін інформацією

**Мотиваційні заходи роботи з постачальниками**

Компанії	Заходи	Результат
Славутський солодовий завод	Встановлення премії в 4% при умові досягнення вчасності доставки до 95% усіх обсягів замовлень	Зменшення кількості запасів на 3%
ТОВ «Торгова транспортна компанія»	Встановлення премій в 3% від вартості послуг транспортування при регулярному наданні знижок при оптових закупках	Зменшення витрат на закупівлю запасів
ТОВ «Агросервіс»	Встановлення премій в 3% від вартості послуг транспортування, при збільшенні обсягу виконання замовлень до 90% минулорічного рівня	Отримання більшої кількості замовлень роботи з найкращим постачальником

Джерело: розроблено автором.

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Завдяки проведенню вищевказаних заходів ми можемо отримати ряд вигод, які принесуть як економічну вигоду для логістики компанії, так і покращення взаємодії зі всіма зовнішніми учасниками матеріально-технічного забезпечення підприємства.

### Висновки

Принципи загального управління якістю вбудовані у філософію бізнесу багатьох провідних компаній світу. Коли будь-яка компанія починає думати про те, як домогтися поліпшень, вона може застосувати різні підходи, але всі їх можна об'єднати під єдиною концепцією загального управління якістю.

Загальне управління якістю (Total Quality Management) допомагає вирішити проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності управління виробництвом, зростанням зацікавленості працівників, збільшенням випуску якісної готової продукції. Основна суть TQM полягає в тому, що ключовим є задоволення потреб клієнтів. І цією якістю необхідно управляти. Також на прикладі ПАТ «Оболонь» можемо зробити

висновок про те, що проведення запропонованих мотиваційних заходів із основними постачальниками, зміна структури обміну інформації та розташування складів може принести не тільки покращення відносин з постачальниками, а зростання більшості економічних та логістичних показників.

### Список використаних джерел

1. Sergeev V.I. (2011), *Lohistyka v biznese* [Logistics in the business], Infra, Moscow, Russia.
2. Krykavsky E.V. (2014), *Lohistyka dlia ekonomistiv* [Logistics for Economists], Lviv Polytechnic, Lviv, Ukraine.
3. Larina P.P. (2008), *Lohistyka* [Logistic], VIK, Kiev, Ukraine.
4. Mayboroda O.V. (2006) «Financial flows of the company», Abstract of Ph.D. dissertation, Global economy, Sumy State University Sumy, Ukraine.
5. Kontseva V.V. (2009) «Financial and Logistical Systems» Proceedings of the National Transport University, vol. 19, pp. 54–62.
6. Gritsenko L.L. (2010) «Controlling cash flow businesses» Actual problems of economy, vol. 3 pp. 148–154.