

УДК 664.1:339.9

## ВПРОВАДЖЕННЯ БЕНЧМАРКІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Харченко Т.Б.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті розглядаються проблеми, пов'язані з поліпшенням якості та конкурентоспроможності продукції підприємств. Визначено та проаналізовано особливості впровадження сучасної процесної системи управління якістю продукції на підприємстві. З'ясовано, що TQM є одним із сучасних інструментів підвищення якості продукції на підприємстві. На основі аналізу встановлено, що бенчмаркінг є сучасним методом управління якістю, що не суперечить концепції тотального управління якістю. Автором визначено сфери застосування бенчмаркінгу на українських підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** якість, система управління якістю, бенчмаркінг, тотальне управління якістю, маркетингові дослідження.

**Постановка проблеми.** Відомо, що лідируючого положення у світовій економіці, в соціальному та культурному розвитку досягають лише ті країни, які здатні забезпечити високу якість продукції та послуг, що створює їх виробникам конкурентні переваги, а споживачам – комфортні умови життєдіяльності. Проте, більшість вітчизняних підприємств України є неконкурентоспроможними на зовнішньому ринку, що викликано як зовнішніми стосовно підприємства загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, криза неплатежів, спад виробництва), так і внутрішніми (недосконалий маркетинг, неефективне використання коштів, нерозвиненість виробничого та фінансового менеджменту). Сукупність цих факторів викликає необхідність поліпшення якості продукції з метою упередження кризового розвитку, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств.

Саме тому, у провідних країнах світу, проблема якості завжди знаходиться у центрі уваги економічних інтересів держави і громадян, що дозволяє цим країнам, забезпечуючи високу якість та конкурентоспроможність продукції та послуг, завойовувати роль лідера у багатьох секторах світового ринку. Саме якість, зведена до рангу національної ідеї, дозволила ряду країн, які опинились у стані економічної депресії, вийти з кризового стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** свідчить про те, що увага до проблем підвищення якості зростає і ця проблема є особливо актуальною. Основні підходи до організації систем якості на підприємстві, які базуються на новій версії стандартів ISO 9000 висвітлені у працях вітчизняних вчених: Ю. Адлера, А. Вакулєнка, Ю. Внукова, Ю. Вороніна, П. Калити, О. Костюк, В. Окрепилова, Ю. Широбокова, В. Якубовського. Дослідження сутності бенчмаркінгу, як інструменту управління якістю було розкрито у працях А. Борисової, С. Ковальчука, П. Мірошніченко, Л. Пруса, П. Штутмана та інших. У дослідженнях зазначених авторів висвітлюються основи побудови системи управління якістю та принципи управління якістю на підприємстві.

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** Більшість публікацій закликає до швидкого впровадження систем якості на підприємствах. Водночас слід зазначити, що це не вирішить проблему покращення якості та під-

вищення конкурентоспроможності без адаптації системи міжнародних стандартів до умов діяльності підприємств, зміни психології керівництва підприємства і безпосередніх виробників та впровадження сучасних принципів оцінювання конкурентів. На жаль, в Україні досі всі проблеми якості, у тому числі проблеми удосконалення систем управління якістю (СУЯ), вирішують за допомогою стандартизації та сертифікації. Проте, створення сучасних СУЯ кардинально відрізняється від стандартизації та сертифікації цих систем. Стандарти серії ISO 9000 вказують, що може бути відображено у документації СУЯ, але не регламентують її зміст. Отже, неможливо існування двох однакових систем, вони повинні бути індивідуальними. Стандарти не визначають, як і коли впроваджувати СУЯ, оскільки це є прерогативою підприємців, а одночасно і фактором їх конкурентоспроможності. Стандарти не зобов'язують застосовувати сучасні методи управління, але без них не вдасться досягнути ефективності виробництва.

Необхідно відмітити, що системи управління якістю не є самодостатніми, а являють собою найбільш складний елемент загальної системи управління організацією, який повинен бути органічно пов'язаний з системою фінансового менеджменту, системою управління безпекою, охороною навколишнього середовища тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження стану управління якістю на сучасних українських підприємствах та визначення ролі бенчмаркінгу у забезпеченні їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Системний підхід до вирішення проблем якості зародився у нашій країні в 70-ті роки минулого сторіччя, коли була створена та отримала широке розповсюдження львівська комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП). Саме у КС УЯП були вперше використані стандарти підприємства, як організаційна основа управління якістю. Вони застосовуються і зараз при створенні та функціонуванні сучасних систем якості, які базуються на стандартах ISO серії 9000. Отже, нині найчастіше говорять про системи якості в основу яких покладено підходи, що ґрунтуються на міжнародних стандартах ISO 9000 та принципів TQM (тотального управління якістю). Саме ці дві системи набули найбільшого міжнародного поширення в економіках

розвинутих країн і мають стати орієнтиром для вітчизняних підприємств при організації систем якості, оскільки забезпечують конкурентні переваги як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Українські підприємства матимуть змогу розширити свою діяльність на ринках розвинутих країн лише при умові дотримання правил та норм поведінки, які вже існують і орієнтовані на впровадження у бізнесові процеси різноманітних систем якості. Неможливо виграти жодного європейського тендеру у разі відсутності сертифікату на систему управління якістю згідно зі стандартами ISO 9000, 14000. [2].

Після розпаду СРСР нашій країні у спадок дісталось більше 50000 стандартів (20000 – державні, інші галузеві). Негармонізувавши їх до міжнародних, у тому числі і до російських, неможливо працювати далі, розвивати експорт. Тому з жовтня 2001 р. набули чинності національні стандарти, які є ідентичними міжнародним серії ISO 9000 версії 2000 року. Отже, в останні десятиліття найбільшого поширення набула система якості, основана на міжнародних стандартах ISO 9000, тому розглянемо цю систему стандартів більш детально. Специфіка стандартів ISO 9000 полягає у тому, що вони формують вимоги щодо якості для кожного життєвого циклу продукції – від початку маркетингових досліджень до отримання готової продукції. Стандарти ISO 9000 версії 2000 року відповідають сучасній філософії управління якістю та містять у собі сучасне розуміння системи якості [3].

Стандарти ISO 9000 регламентують те, що необхідно зробити для налагодження ефективної системи якості, але не регламентують як саме здійснювати налагодження такої системи. Отже, при розгляді суті даних стандартів можна визначити головне їх призначення – особлива організація виробничих процесів на основі застосування систем якості. Під системою якості розуміється організаційна структура підприємства, яка являє собою модель діяльності за схемою «людина – машина – інформація», що спрямовує зусилля людей, механізмів та інформаційного процесу на досягнення загальної конкретно поставленої мети [5]. Система управління якістю (СУЯ) разом з іншими системами управління може входити до загальної системи управління організації. Стандарти серії ISO 9000 чітко розмежовують вимоги до СУЯ та вимоги до продукції: вимоги до СУЯ є загальними та можуть бути використані організаціями усіх галузей промисловості чи економіки, незалежно від категорій продукції, що випускається; а вимоги до продукції можуть бути викладені у стандартах на продукцію, технічних умовах, тощо [6].

Необхідність створення або удосконалення СУЯ виникає, коли з'являються проблеми зі збутом продукції традиційної якості або з її собівартістю, тобто коли змінюється комерційне середовище. У випадку, коли застосування звичних управлінських процедур не в змозі вирішити виникаючі проблеми, з'являється потік нових варіантів рішень. Одним з них є створення нової або модернізація наявної СУЯ, яка являє собою штучну структуру виробничо-господарського процесу, який дозволяє найбільш раціонально використати наявні виробничі ресурси для за-

безпечення необхідної якості продукції. Побудова СУЯ – не локальна задача, а велика, складна, відповідальна робота, яка потребує значних витрат часу та інших ресурсів, і стосується всього колективу підприємства. СУЯ можна розглядати як «конституцію» підприємства, яка обумовлює права та обов'язки працівників, які дозволяють їм займати нішу у соціальному просторі [4].

Встановлення політики і цілей у сфері якості є головним етапом розробки та впровадження СУЯ. Найвище керівництво повинно сформулювати політику та цілі таким чином, щоб вони сприяли поліпшенню показників діяльності організації. Крім того, в організації повинні бути створені умови щодо повного залучення працівників для ефективного функціонування СУЯ. Вище згадані принципи рекомендовано взяти за основу своєї діяльності в СУЯ. Розробка необхідної документації допоможе у підвищенні результативності та ефективності використання СУЯ. Кожна організація самостійно визначає обсяг необхідної документації, що залежить від типу організації, складності продукції, вимог замовників, кваліфікації персоналу, тощо. Для СУЯ можуть бути використані наступні види документів: настанови з якості, програми з якості, технічні умови, методичні настанови, тощо. Одним з завдань найвищого керівництва є оцінювання СУЯ. Оцінювання може бути проведено різними шляхами в залежності від сфери застосування і охоплювати певні види діяльності, а саме: проведення аудиту, аналізування СУЯ та самооцінювання організації. Одним із методів такого оцінювання, може стати бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це процес порівняння своєї діяльності з кращими компаніями на ринку і в галузі з подальшою реалізацією змін для досягнення і збереження конкурентоспроможності [1]. У практиці діяльності підприємств, бенчмаркінг отримав розповсюдження у 1980-ті роки ХХ ст. і поступово набув поширення в усьому світі. У 2009 році за результатами дослідження Rigby & Bilodeau бенчмаркінг був визнаний найпопулярнішим інструментом управління. Застосування бенчмаркінгу є інструментом підвищення власної конкурентоспроможності в умовах сучасної кризи заради підвищення ефективності бізнес-процесів і конкурентоспроможності продукції.

Після поширення у світі ідей комплексного управління якістю (TQM), принципи бенчмаркінгу, які повністю відповідають зазначеній концепції, можна розглядати як необхідний інструмент для досягнення TQM. У будь-якому випадку саме орієнтованість на високу якість в масштабі всього підприємства, його бізнес-процесів, послуг і продукції лежить в основі як концепції TQM, так і бенчмаркінгу. TQM і бенчмаркінг є частиною корпоративної культури безперервного вдосконалення, залучення співробітників в роботу компанії і орієнтації на клієнта.

Основні етапи проведення бенчмаркінгу полягають в наступному:

1. Вибір об'єкту бенчмаркінгу;
2. Формування команди спеціалістів, щодо проведення процедури бенчмаркінгу;
3. Визначення переліку показників для оцінки та порівняння;
4. Вибір еталону для порівняння;

5. Збір та аналіз даних;

6. Визначення напрямів покращення та формування списку дій;

7. Впровадження розробленого плану дій.

Особливістю сучасної маркетингової діяльності є можливість його застосування до майже всіх сфер та підрозділів діяльності підприємства. При проведенні бенчмаркінгу доречно досліджувати всі фактори, що сприяють досягненню конкурентних переваг конкретним підприємством. Серед основних сфер оцінювання при проведенні процедури бенчмаркінгу доречно виділити наступні:

1. Оцінка продукції та послуг – бенчмаркінг продукції дозволяє оцінити ринок та визначити власне місце на ньому. Компаніям, що надають послуги, складніше проводити еталонне зіставлення з пропозицією конкурентів, оскільки ефективність послуг не так-то легко виміряти, як у випадку з матеріальною продукцією. При проведенні бенчмаркінгу продукції та послуг доречно застосовувати метод інтерв'ю, опитувань і польових досліджень.

2. Оцінка фінансових показників діяльності підприємства – оцінка фінансових показників діяльності підприємства не завжди дозволяє визначити конкурентний статус підприємства. При цьому, бенчмаркінг фінансової ефективності можна провести з відносно невеликими витратами, використовуючи загальнодоступну інформацію.

3. Аналіз бізнес-процесів підприємства – бізнес-процеси підприємства відображають можливості компанії і тим самим дуже близькі до фундаментальних інструментів реалізації конкурентоспроможності. Часто виявляється, що підприємства, що функціонують на одному ринку та мають однакові можливості доступу до ресурсної бази, мають різну конкурентоспроможність. Проте, проблемою при проведенні цього виду бенчмаркінгу є труднощі із отриманням інформації про процеси конкурентів. При проведенні бенчмаркінгу бізнес-процесів конкуренти є очевидним, але не єдиним варіантом еталонного зіставлення.

4. Оцінка стратегічних альтернатив – прийняття ефективних стратегічних рішень вимагає знання стратегії конкурентів. Однак, як і у випадку з процесами, провести аналіз стратегій буває нелегко. З відкритих джерел можна отримати значний обсяг інформації про стратегію компанії, проте багато аспектів стратегії ніколи не розкриваються публічно.

5. Оцінка системи управління підприємства – ефективність роботи підприємства залежить від типу системи управління. При проведенні бенч-

маркінгу визначаються «вузькі» місця у власній системі управління у порівнянні із конкурентами. Дані для аналізу, як правило, отримуються шляхом конкурентної розвідки.

6. Бенчмаркінг системи управління персоналом – це огляд показників системи управління персоналом, що дозволяє порівняти показники своєї компанії з аналогічними показниками інших учасників ринку. Бенчмаркінг – це зручний інструмент: планування чисельності та витрат на персонал; отримання вимірної інформації про систему управління персоналом компанії (HR-показники); оцінки ефективності системи управління персоналом; оцінки ефективності діяльності працівників служби управління персоналом тощо.

Функціонування СУЯ передбачає постійне її поліпшення, метою якої є збільшення можливості підвищення задоволеності замовників та інших зацікавлених осіб. Для визначення можливостей постійного поліпшення функціонування СУЯ можуть використовуватись результати аудитів, аналізування СУЯ та самооцінювання організації, а також зворотній зв'язок із замовниками та іншими зацікавленими сторонами. Таким чином, саме використання принципів бенчмаркінгу дозволить підприємству аналізувати свої «вузькі» місця та оцінювати потенційних конкурентів. Отже, система управління якістю сприяє організації у підвищенні зацікавленості замовників і, крім того, забезпечує:

- поліпшення продуктивності й ефективності, що веде до зниження вартості продукції;

- поліпшення змістовності товарів та послуг, що надаються, і таким чином, більш високий рівень задоволення клієнта;

- поліпшення сприйняття клієнтом іміджу організації, культури та інших видимих показників;

- поліпшення комунікативності у робочому колективі, оскільки усі розуміють, що вимагається від кожного та одержують моральне і фізичне задоволення від роботи;

- конкурентні переваги і потенціал для збільшення продажів та можливостей ринку.

**Висновок з проведеного дослідження.** В умовах сучасного ринку, в який інтегрується економіка України, для підприємств, які намагаються досягнути стійкого положення на ринку, необхідний менеджмент, який би забезпечував перевагу перед конкурентами у питаннях якості, ціни, строків поставки та інших критеріїв. Тому, виконання вимог стандартів ISO 9000 та принципів TQM дає можливість сформулювати систему управління підприємством, яка б відповідала цим вимогам.

## Список літератури:

1. Бенчмаркінг: основные понятия и процесс реализации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.fin.ru/management/controlling/benchmarking\\_meths](http://www.fin.ru/management/controlling/benchmarking_meths)
2. Вакуленко А. В. Управління якістю: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2013. – 167 с.
3. Калита П. Україна: політика качество. / П. Калита // Стандарты и качество. – № 6. – 2002. – С. – 55-58
4. Костюк О. Д. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
5. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць / О. І. Момот. – К., 2014. – № 5 (37) –138.
6. Стандарты ISO в действии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards.htm>

**Харченко Т.Б.**

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

## **ВНЕДРЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ**

### **Аннотация**

В статье рассматриваются проблемы, связанные с улучшением качества и конкурентоспособности продукции предприятий. Определены и проанализированы особенности внедрения современной процессной системы управления качеством продукции на предприятии. Определено, что TQM является одним из современных инструментов повышения качества продукции на предприятии. На основе анализа установлено, что бенчмаркинг является современным методом управления качеством, который не противоречит концепции тотального управления качеством. Автором определены сферы применения бенчмаркинга на украинских предприятиях для повышения их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** качество, система управления качеством, бенчмаркинг, комплексное управление качеством, маркетинговые исследования.

**Kharchenko T.B.**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## **BENCHMARKING IMPLEMENTATION AS A TOOL OF QUALITY MANAGEMENT**

### **Summary**

In the article problems of the improvement enterprises production quality and competitiveness are considered. Defined and analyzed the implementation features of modern process system of product quality control at the enterprise. It was found that TQM is one of modern instruments for improving product quality at the enterprise. Based on the analysis found that benchmarking is a modern method of quality control that is not contrary to the concept of total quality management. The author defines the benchmarking area (scope) at Ukrainian enterprises to increase their competitiveness.

**Keywords:** quality, quality management system, benchmarking, total quality management, marketing research.