

# Методичні положення гармонізації системи управління підприємством на основі управління якістю

**О. Криворучко**, доктор економічних наук, професор,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

**Методические положения гармонизации системы управления предприятием на основе управления качеством**

О. Криворучко, доктор экономических наук, профессор,  
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, г. Харьков

**Methodical Statutes of Harmonization for Management System Enterprise Based on Quality Management**

O. Krivoroochko, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Kharkiv National Automobile-Highway University, Kharkiv

*У статті викладено методичні положення гармонізації системи управління підприємством на основі управління якістю (ГСУП на основі УЯ): сформовано концепцію гармонізації СУ та визначено порядок реалізації гармонізації на підприємстві.*



О. Криворучко

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються розширенням цільових орієнтирів, спрямованих на підвищення задоволення споживачів, зміцнення партнерських відносин, позитивний вплив на суспільство, поліпшення відносин всередині колективу тощо. Це вимагає від підприємства постійного вдосконалення використовуваних підходів до управління своєю діяльністю та створення цільових СУ найбільш значущими для підприємства об'єктами (продукцією, процесами, взаємовідносинами тощо). На сьогоднішній день найефективнішими вважаються два види процесно-орієнтованих систем: СУ бізнес-процесами (БП) підприємства та системи управління якістю (СУЯ). Незважаючи на одну спрямованість, їх формування та впровадження зумовлює цілу низку проблем: відсутній взаємозв'язок БП підприємства і процесів СУЯ; кількісні показники БП не інтегровані в СУЯ. Тому автономність існування СУЯ у загальній СУ підприємством робить практично непомітним їхній вплив на основні результати діяльності та призводить до втрати інтересу вищого керівництва до їх створення та функціонування.

Ці проблеми є наслідком того, що впровадження і використання нових методів управління і СУЯ здійснюється у вигляді окремих самостійних проєктів, що не є органічними складовими цілісного механізму управління підприємством як єдиною системою. Вирішення цих проблем можливе завдяки ГСУП на основі УЯ.

Питанням гармонізації та інтеграції СУЯ в загальну СУ підприємством останнім часом присвячується значна кількість досліджень. При цьому підходи авторів найчастіше перебувають у різних площинах. Одні автори [1–3] аргументують розгляд СУЯ як основи створення СУ підприємством через розширення сфери поняття «якість» на всі аспекти діяльності, а також використання концепції загального управління якістю як ідеологічної бази моделі ділового удосконалення підприємств у всіх сферах економіки.

Наприклад, у роботі [1] наводиться теза, що будь-які відхилення СУ підприємством почали потрапляти у межі компетенції управління якістю, а «воно із управління окремою сферою діяльності підприємства перетворилося на управління підприємством у цілому». Це пов'язано ►

із новим розширеним трактуванням поняття якості, яке не обмежується сукупністю характеристик продукції, а розглядається як ступінь відповідності відмінних властивостей товарів, забезпечувальних процесів і СУ встановленим (державою, самою фірмою, договорами та контрактами тощо) або реально прогнозованим для очікуваної ринкової кон'юнктури вимогам споживачів та інших зацікавлених сторін.

Ця думка має місце і в інших роботах. У [2] пропонується увести у глосарій сучасного управління (менеджменту), поряд з термінами «продуктивність», «результативність», «ефективність», «конкурентоспроможність», термін «якість діяльності» як ступінь відповідності результатів діяльності у розрізі об'єктів та їх сукупності збалансованим вимогам зацікавлених сторін. Із цього визначення випливає, що перелік характеристик підприємства формується частково на основі інтеграції (замість простого доповнення) характеристик окремих об'єктів і доповнюється специфічними показниками, які впливають із прямих вимог певних зацікавлених сторін до діяльності підприємства як цілісної системи. Таке визначення поняття «якість діяльності» будується на основі припущення щодо отримання відомого «синергетичного ефекту», що полягає у зростанні ефективності управління цілісним утворенням через гармонізацію управлінських рішень відносно якості окремих об'єктів, спрямованих на оптимізацію усіх результатів діяльності та задоволення збалансованих вимог зацікавлених сторін.

Інші фахівці [4], пропагандуючи ідею трансформації СУЯ у загальну СУ підприємством, застосовують положення міжнародних стандартів, що стосуються моніторингу й вимірів. Так, стандартом ISO 9004:2009 [5] передбачено декілька блоків, спрямованих на визначення інформації, необхідної для задоволення потреб зацікавлених сторін, щодо забезпечення рівномірного розподілення ресурсів: блок 5 «Стратегія і політика», блок 8 «Моніторинг, вимірювання, аналіз і оцінка» тощо. Наприклад, у 5-му блоці (підрозділ 5.3.2 «Процеси і практики») зазначається, що задля забезпечення результативності процесів і практик, організація має визначити будь-які потенційні конфлікти, що можуть бути наслідком різниці потреб і очікувань зацікавлених сторін, оцінювання та розуміння поточної діяльності організації, кореневих причин проблем у минулому, задля уникнення їх повторювання; забезпечення інформативності зацікавлених сторін.

У практичній діяльності СУЯ розглядається [6] як основа для упровадження привабливої з точки зору розуміння персоналом моделі «20 ключів», відомої як «Практична програма перетворень на підприємстві». У цій моделі СУЯ є основою для реалізації інших моделей управління: бережливого виробництва, управління за цілями, оптимізації бізнесу.

Незважаючи на різні підходи до розгляду СУЯ та її ролі на підприємстві, потрібно відзначити, що інтеграція, гармонізація, убудованість СУЯ у загальну СУ підприємством, базується на вимірюванні відповідних показників. При цьому організаційні питання залишаються поза увагою дослідників. А саме, яким чином повинна бути організована СУ підприємством, як сформулювати і узгодити перелік цілей функціонування підприємства тощо.

Основи ГСУП на основі УЯ закладено у роботах [7, 8]. У роботі [7] представлено модель управління підприємствами, яка об'єднує всі підсистеми, що діють у ній, і цілі, що забезпечують досягнення: задоволеності результатами діяльності споживачем, власником, персоналом і суспільством; відповідності продукції встановленим вимогам. До елементів такої моделі належать: стратегія організації, планування, мотивація, контролінг, задоволеність, охорона бізнесу; відповідальність і повноваження; СУ, менеджмент проектів; аналіз контрактів і ринків, маркетинг тощо. Проте ці елементи сформовані за принципом відповідності елементам стандартної СУЯ і не повною мірою забезпечують взаємозв'язок із можливими підсистемами управління на підприємстві.

У роботі [8] обґрунтовано відмінності та необхідність ГСУП на основі УЯ від інтегрування різних підсистем управління підприємством в єдину.

Недивлячись на декларування потреби гармонізації, існування теоретичних засад цього процесу, методичні основи формування такої системи та її функціонування відсутні.

*Мета статті* — розробити методичні положення ГСУП на основі УЯ, базуючись на ідеях процесного підходу, визначенні цілей і контурів створюваної системи, виходячи із забезпечення збалансованості вимог усіх зацікавлених сторін, що призведе до гармонічного розвитку діяльності підприємства.

### Результати дослідження

Із загальнотеоретичної точки зору термін «гармонізація» [від гр. *harmonia* — зв'язок, співмірність] означає приведення до стану гармонії (узгодженість, стрункність у поєднанні чого-небудь) предметів, явищ, властивостей; систематизація чого-небудь [9, с. 153]; взаємне узгодження, зведення в єдину систему, уніфікація, координація, упорядкування або забезпечення взаємної відповідності різних заходів, дій, а також різних економічних заходів [10]. На наш погляд, доцільність використання цього терміна пов'язана із тим, що процеси гармонізації більшою мірою забезпечують не лише об'єднання різних підсистем управління у загальну систему, але й ефективну їх взаємодію на підставі упорядкування елементів, координації їх дії тощо.

ГСУП на основі УЯ означає його проникнення в усі підсистеми, включення в їх формування і функціонування як необхідної підсистеми, що реалізується завдяки її підходу до побудови та функціонування, які базуються на використанні концепцій теоретичного і практичного інструментарію у сфері управління якістю через сукупність принципових положень, методів та інструментів, що дозволяють забезпечити узгодження різних заходів і дій щодо уніфікації, координації та об'єднання підсистем управління різними сферами діяльності підприємства в єдину гармонізовану СУ. Основні положення такого підходу утворюють концепцію ГСУП на основі УЯ (рис. 1), яка передбачає перехід від традиційної СУ підприємства — існування різних видів управління підприємством, спрямованих на виконання різних цілей — до гармонізованої СУ. Базисом концепції є принципи — вихідні положення, визначальні правила організації діяльності щодо забезпечення задоволення інтересів і вимог різних зацікавлених сторін, які суттєво не змінюються протягом довготривалого періоду.

Пропонуються основні принципи гармонізації СУ: ефективність діяльності, досягнення консенсусу, системність, соціальна справедливість, координація дій; гармонізація вимог до об'єктів у загальній СУ підприємством із вимогами міжнародних стандартів до об'єктів окремих СУ; максимально можливе використання тих методів, підходів, показників, процесів, елементів інфраструктури управління, які вже є на підприємстві.

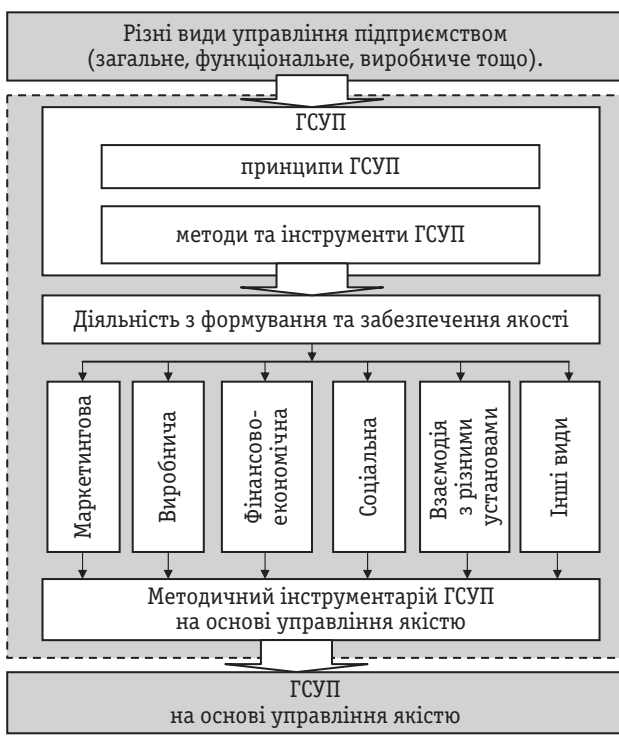


Рис. 1. Схема реалізації основних положень концепції ГСУП на основі УЯ

Здійснення гармонізації забезпечується використанням спеціальних методів. Метод (*грецьк.* — спосіб пізнання) — «шлях до чого-небудь», спосіб досягнення цілі, певним чином упорядкована діяльність суб'єкта в будь-якій її формі. Основна функція методу — внутрішня організація та регулювання процесу пізнання або перетворення відповідного об'єкта. Під методом ГСУП на основі УЯ будемо розуміти сукупність певних правил, прийомів, способів пізнання та упорядковану сукупність дій узгодженого напрямку.

У ході дослідження були визначені наступні методи гармонізації: процесний, системний підходи, загальне управління якістю (TQM), моделі ділового удосконалення. Передбачається екстраполяція підходів в управлінні якістю продукції, до інших об'єктів діяльності в організації, формування об'єктивних характеристик цієї діяльності та упровадження основних управлінських дій, спрямованих на виконання вимог усіх зацікавлених сторін.

ГСУП на основі УЯ є цілісною сукупністю елементів (об'єктів, осіб, функцій), що взаємодіють через створення єдиної структури і загального механізму для досягнення цілей підприємства, спрямованих на задоволення збалансованих вимог зацікавлених сторін і поступовий розвиток підприємства.

Методичні положення щодо формування і функціонування ГСУП на основі УЯ передбачають реалізацію робіт (рис. 2), реалізація яких починається зі стратегічного менеджменту, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу із можливостями і загрозами довкілля. Мова йде про формування бачення підприємства як сукупності видів бізнесу, оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища, специфікацію цілей; розроблення та виконання процесно-орієнтованої стратегії його розвитку. Положення процесного управління є підґрунтям для зміщення акцентів з окремих елементів і функціональних сфер діяльності підприємства на процеси, безпосередньо з ними пов'язані. Насамперед, це стосується БП, знання яких є необхідною умовою здійснення стратегічних змін відповідно до поставлених цілей.

Загальні цілі підприємства не можуть бути досягнуті без забезпечення необхідного рівня якості. «Стати лідером по продукції, що випускається» — це довгострокова мета, яка і має підцілі: підтримувати випуск продукції, що максимально задовольняє вимоги споживачів, та підтримувати високий рівень довіри з боку споживачів й інших зацікавлених осіб тощо. Ці ж цілі формулюються і СУЯ.

Під час формування та реалізації стратегічного менеджменту необхідно дотримуватись положень процесного підходу.

Так, управління реалізацією стратегії розвитку підприємства включає:

- декомпозицію стратегічних цілей, ініціатив за процесами;
- здійснення контролю — визначення критеріїв досягнення цілей, сигналів відхилень, нормативних показників за процесам;
- коригування — забезпечення якості на усьому ланцюжку виконання стратегії повинна забезпечувати якість процесів, тому на підставі сигналів визначають розмір відхилень від нормативного значення показника, з'ясовують причини відхилення та їхні наслідки для реалізації відповідного процесу.

**Перший етап** реалізації гармонізації СУ передбачає визначення зацікавлених сторін у діяльності підприємства та їхніх вимог. При визначенні перших виділяють такі групи:

- власники підприємств (власники, акціонери);
- безпосередні споживачі продукції / послуг;
- суспільство в особі державних і громадських організацій;
- партнери за різними напрямками діяльності (постачальники сировини, банки, дистриб'ютори тощо);
- персонал, що працює;

▪ керівництво підприємства / топ-менеджери — носії корпоративних вимог, що повинні бути компромісом між вимогами власників і персоналом.

Що ж стосується вимог зацікавлених сторін, то вони можуть належати до різних об'єктів: продукції (послуг), процесів, матеріально-технічних, інформаційних та інших видів ресурсів, внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Наприклад, основними вимогами споживачів є вимоги до продукції (або послуг, що надає підприємство): новизна, надійність, стабільність якості; оптимальний асортимент; доступність за ціною (за цільовими групами споживачів) і місцем розташування місць реалізації; рівень обслуговування, урахуваючи дотримання строків постачання, поведінка персоналу у залах, реагування на звернення, наявність каналів зв'язку, інформаційна підтримка, чуйність та активність поведінки. Акціонери (або власники бізнесу) висувають інші вимоги до діяльності підприємства: фінансова стійкість; зростання прибутку; підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості; лідерство за обсягами продажів; залучення нових споживачів і розширення ринків збуту тощо.

Установлення вимог різних зацікавлених сторін здійснюється на підставі аналізу укладених угод, контрактів, протоколів зборів акціонерів, анкетних опитувань.

**На другому етапі** розробляють або ідентифікують процеси формування якості з точки зору задоволення вимог зацікавлених сторін. Тобто проводиться ретельний аналіз процесів (БП, управлінських, процесів розвитку тощо) задля визначення конкретних споживачів (або користувачів) та результатів (виходів).

Відповідно до одержаної мережі процесів **на третьому етапі** формується структура, функції, цілі, методи управління якістю. У ході формування СУЯ доцільно використовувати процесний підхід. Структурно така система може бути представлена у вигляді ієрархічної дворівневої системи. Перший рівень буде представляти цикл загального управління якістю; другий буде складатися із циклів, що забезпечують управління процесами формування якості на підприємстві, що визначені з точки зору зацікавлених сторін. При цьому перший буде спрямовано на координацію функціонування інших підсистем, створених в організації. Основні завдання з координації — вибір відповідного способу досягнення специфічних завдань, що стоять перед конкретною підсистемою управління.

**На четвертому етапі** необхідно перевірити, чи реалізується процесний підхід в усіх сферах діяльності: маркетинговій, виробничій, фінансово-



Рис. 2. Порядок реалізації ГСУП на основі УЯ



		Загальний менеджмент			
		Управління якістю	планування	організація СУ	мотивація
БП	БП <sub>1</sub>				
	БП <sub>2</sub>				
	БП <sub>i</sub>				
	БП <sub>n</sub>				

економічній, соціальній тощо. Перевірити, чи є ця діяльність набором процесів, з яких можна побудувати певну конструкцію, відповідну встановленим вимогам; призначено керівників процесів; визначено технологію, систему показників процесів; виконується управління процесами — діяльність власника процесу, пов'язана з аналізом даних щодо протікання і прийняття управлінських рішень.

Якщо процесний підхід у діяльності та управлінні підприємством має місце, виконується перевірка задоволення вимог усіх зацікавлених сторін (**сьомий етап**). У протилежному випадку необхідно сформулювати і розподілити БП підприємства (**п'ятий етап**). Результатом перерозподілу й удосконалення їх структури є перегляд СУЯ (**шостий етап**).

Далі виконується управління БП (**сьомий етап**). Передбачається, що управління якістю є постійною

складовою управління БП (таблиця): БП<sub>1</sub> (наприклад, перевезення промислових вантажів) + управління якістю + загальні функції управління = управління БП №1; БП<sub>2</sub> (перевезення продовольчих вантажів) + управління якістю + загальні функції управління = управління БП №2 тощо.

### ВИСНОВКИ

Сформовано методичні положення ГСУП на основі УЯ, ґрунтуючись на ідеях процесного підходу. ГСУП досягається внаслідок погодженої взаємодії її складових елементів, що додає їй нових властивостей інтеграційності, які забезпечують найефективніше досягнення цілей. Напрямами подальших досліджень є розроблення методичного забезпечення реалізації запропонованої концепції на підприємстві, враховуючи специфіку вимог та очікувань зацікавлених сторін тощо.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Гребнев Е.Т. Процессно-ориентированное управление / Е.Т. Гребнев, Е.А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д.Н. Бабенков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1. — С.3 — 18.
2. Гафорова Е. Б. Организационные и методологические основы управления качеством в интегративной системе менеджмента предприятия: автореф. дис. на соискание ученой степени д.э.н.: спец. 08.00.05 — «Экономика и управление народным хозяйством (экономика и управление качеством)». — Санкт-Петербург, 2009. — 40 с.
3. Ашиткин А. Концепция интеграции системы менеджмента качества в общую структуру менеджмента предприятия [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/kismkosmp.htm>
4. Лайко О. І. Роль менеджменту якості в системі управління вітчизняних товаровиробників / О.І. Лайко // Економічні інновації. — 2011. — Вип. 45. — С. 149 — 157.
5. ISO 9004-2009. Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (Управління задля сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю). Third edition 2009-11-01. — Licensed by SAC to ISO/TC176. — 46 p. [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=41014](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014)
6. Ильин В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. — 176 с.
7. Панов А.Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоническая система качества — основа эффективного менеджмента / Александр Николаевич Панов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. — 272 с.
8. Криворучко О.Н. Гармонизация системы управления предприятием на основе менеджмента качества / О. Н. Криворучко, В. Г. Шинкаренко // Экономика транспортного комплекса: 36. наук. пр. — Харків: ХНАДУ, 2010. — Вип. 15. — С. 7 — 21.
9. Большой Экономический Словарь / Под. ред. А.Н. Азрилияна. — 5-е изд. доп. и перераб. — М.: Институт новой экономики, 2002. — 1280 с.
10. Большая экономическая энциклопедия / [Т. П. Варламова, Н.А. Васильева, Л.М. Негазова, Е.В. Сарафанова и др.]. — М.: Эксмо, 2007. — 816 с. ■