

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 004.4:658.012

Запловський Б. А., Тупкало В. Н.

О РЕЗУЛЬТАТАХ ВНЕДРЕНИЯ СТАНДАРТА ISO 9001 В УКРАИНЕ

Целью статьи является проведение в доступном для понимания виде анализа о состоянии дел с управлением качеством и разработкой систем менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001 в Украине на данный момент, а также формулирование предложений обобщенного характера, которые могут способствовать улучшению показателей работы отечественных организаций в области качества. Для раскрытия поставленной цели приводится краткий обзор о результатах внедрения стандарта ISO 9001 на данный момент в мире и в Украине, анализируются причины неудач при разработке и внедрении стандарта в отечественной практике, исследуются особенности внедрения стандарта в нашей стране и формулируются предложения обобщенного характера, способствующие, с одной стороны, уменьшению негативных моментов при разработке и внедрении стандарта, с другой стороны, способствующие улучшению показателей работы отечественных организаций в области качества. Научная новизна результатов работы состоит в том, что предложения по улучшению качества и конкурентоспособности украинских предприятий подкрепляются авторскими моделями более понятного использования восьми принципов менеджмента со стандарта ISO 9001:2008 (рис. 3) и взаимосвязи государства с организациями и потребителями при реализации стандарта (рис. 4). Перспектива дальнейших исследований, связанных с затронутой темой, определяется возможностями государства реализовать модель на рис. 4.

Ключевые слова: стандарт ISO 9001, улучшение качества, сертификат соответствия, жизненный уровень населения.

Постановка проблемы. Как следует из опыта победителей и призеров конкурса по качеству от European Foundation for Quality Management (Модель совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM), выполнение требований ISO 9001 действительно способствует улучшению экономических показателей организаций и росту их конкурентоспособности (КС) благодаря переходу от качества конечной продукции к управлению этим качеством (УК) и совершенствованию самого процесса управления [1]. Следует напомнить, что стандарт называется «Системы менеджмента качества. Требования» и в текстовом виде, практически без количественных оценок, приводит такие требования к деятельности организаций, которые якобы должны позволить производить компании качественную продукцию или услуги.

Анализ последних исследований и публикаций. Массовое внедрение стандарта ISO 9001 в развитых странах мира на протяжении последних 10—15 лет способствовало не только повышению КС выпускаемой продукции, но и повышению жизненного уровня населения этих стран (рис. 1, 2) [2]. Сам стандарт, в силу большого спроса, за указанный период времени сменил уже три версии (в 2000, 2008 и 2015 годах). А как в Украине?

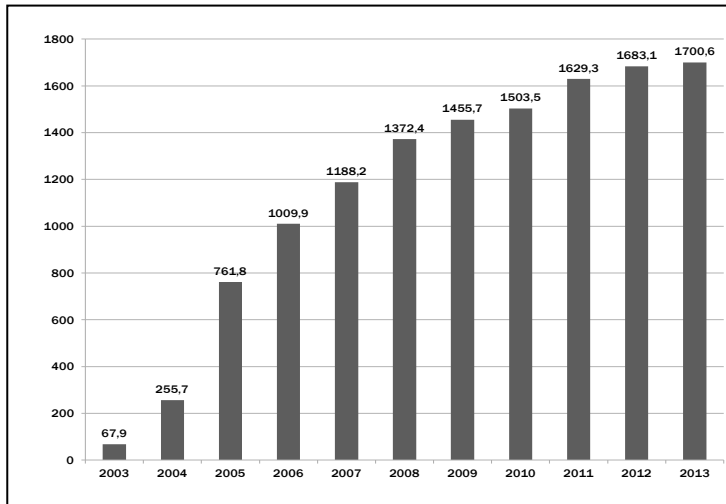


Рис. 1. Количество предприятий в мире, сертифицированных на соответствие стандарту ISO 9001, тыс. шт.

увидели хотя бы небольшое улучшение. А вот людей, которые поняли, как можно получить реальную выгоду, или, по крайней мере, стали относиться к требованиям ISO 9001 с интересом, достаточно много.

Цель статьи (постановка задания) – проанализировать состояние дел с разработкой и внедрением систем менеджмента качества (СМК) на основе стандарта ISO 9001 в Украине на данный момент и сформулировать предложения обобщенного характера, которые могут способствовать улучшению показателей работы отечественных организаций в области качества.

Результаты исследования. На фоне экономического кризиса в Украине в 90-х годах появление в стране «спасательного круга» в виде международного стандарта ISO 9001, который указывал путь совершенствования нарождающихся в то время бизнес-структур на основе концепции процессного подхода к управлению, дал толчок к приобретению специальных компьютерных программ, которые помогали чертить схемы управления и карты процессов. На фоне отсутствия методических основ внедрения системы процессного менеджмента консультанты-гуру с умным видом объясняли плохо понимающим стандарт руководителям компаний, что такой-то пункт стандарта требует вот таких-то действий. Здесь уместно вспомнить, что в основе успешного руководства лежит умение объяснить подчиненному, зачем то или иное действие нужно. Навязывание действия, когда человек не понимает, зачем это надо, приводит к скрытому или явному сопротивлению. А когда сами консультанты этого не понимают и объясняют сотрудникам предприятия, что «так написано в стандарте», результаты работы по улучшению качества системы менеджмента близки к нулю. Такое внедрение стандарта ISO 9001 в Украине долгие годы так и строилось: проводились многочисленные семинары и тренинги, публиковались труды, где обосновывалась целесообразность разработки и сертификации СМК-организаций, а экономические процессы в компаниях развивались своим путем, не столько в соответствии с рекомендациями стандарта ISO 9001, сколько с учетом сиюминутной ситуации в стране. Следует отметить, что большинство успешных отечественных компаний, связанных прямо или косвенно с зарубежными партнерами, СМК действительно разработали и заслуженно их сертифицировали с последующим положительным экономическим эффектом. Но таких компаний в Украине очень мало – всего несколько сот. С течением определенного периода времени иностранные партнеры да и государственные органы при проведении тендеров стали требовать от украинских компаний в обязательном порядке наличие сертификата на СМК в соответствии с ISO 9001. Возник определенный спрос на такой документ. Спрос, как

известно, рождает предложение. В результате сегодня уже не отличить, кто купил, а кто «честно» получил сертификат соответствия. Даже западные «дочки» центров сертификации переняли «украинский опыт» решения проблемы спроса-предложения и стали выдавать сертификаты с существенно меньшими требованиями, чем на Западе [3, 4]. Однако рано или поздно суть подобной инновации скрыть не удастся, и для участников сертификационной «драмы» наступает момент прозрения: сертификат – это бумажка, а реально построенная СМК на основе постановки регулярного процессно-ориентированного менеджмента – реальная предпосылка обеспечения экономической устойчивости в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Однако в реальности сегодня большинство украинских предприятий, ставших на путь внедрения СМК, остались разочарованными. Очень много было рекламы и обещаний со стороны консультантов центров сертификации при реализации консалтинговых проектов по внедрению стандарта ISO 9001 и слишком малы оказались достигнутые результаты в области качества. О результатах дискутируют и те, кто годами работал с надеждой улучшить качество системы менеджмента, но при этом серьезно не занимались управленческим учетом и анализом. Спросить некого – те, кто учил и консультировал, давно уже работают с другими клиентами. И, наконец, проблему эффективного внедрения СМК по стандарту ISO 9001 в Украине усугубила и та категория владельцев и руководителей пусть и не крупного, но прибыльного бизнеса, которые сертификат просто купили. «Все покупают, и я куплю! Будет и у меня сертификат качества, как у людей».

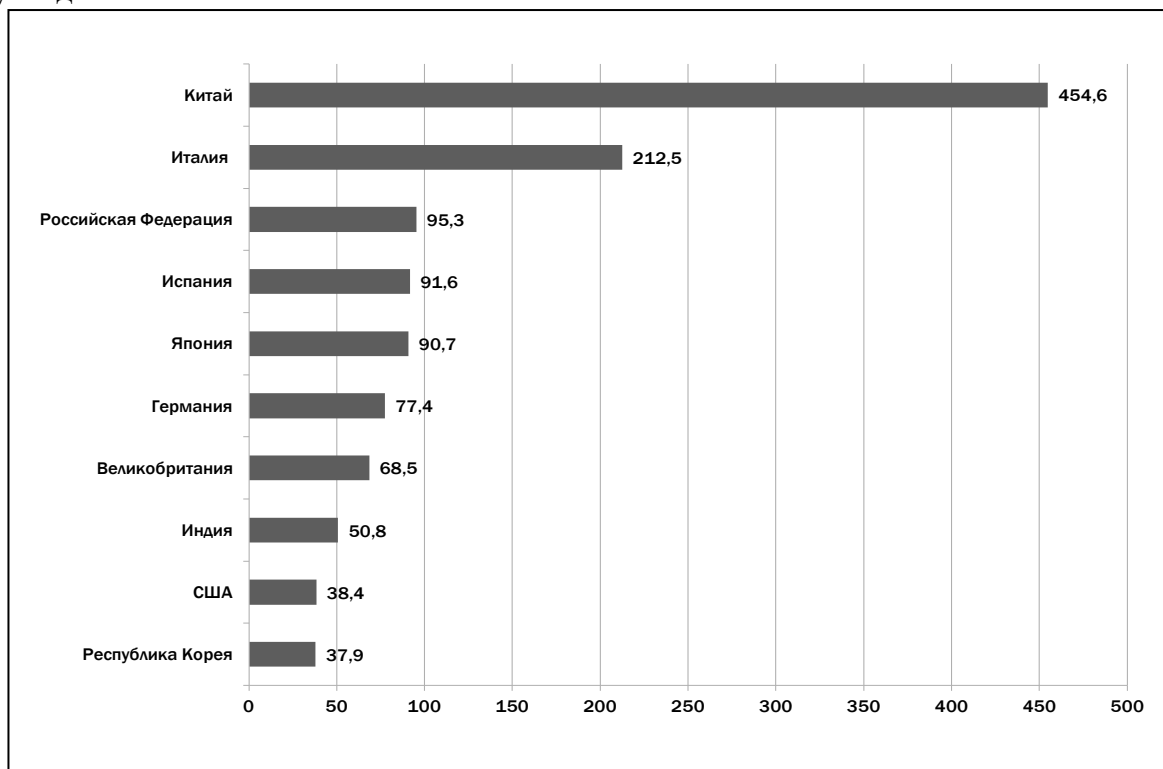


Рис. 2. Количество сертифицированных предприятий на соответствие ISO 9001 по странам (данные на конец 2013 года), тыс. шт.

Основываясь на результатах исследований, представленных в [1, 3, 4], можно выделить следующие причины неудач при взаимодействии с консультантами центров сертификации. К сожалению, в целом, общий уровень качества украинской продукции пока намного отстает от уровня продукции западных фирм. Не секрет, что в нашей стране большинство руководителей «проект ISO» воспринимают со скептицизмом. Прежде всего, это связано с небольшими финансовыми возможностями инвестиций в СМК подавляющего большинства отечественных предприятий (организаций) и сомнениями относительно окупаемости такого

инвестиционного проекта. К тому же, много руководителей воспринимают консультантов в сфере качества как нахлебников. Рассмотрим кратко основные причины этого явления.

Профессиональная терминология. У специалистов по качеству свои специфические термины – «всеобщее управление качеством, ориентация на потребителя, вовлечение всего персонала, валидация процессов» и другие. Результаты работы часто измеряются «значительными несоответствиями и уведомлениями». Цитируются известные гуру качества, которые одним своим присутствием в разговоре должны придать вес предложениям специалистов, но слушателям эти имена мало о чем говорят.

Понимание профессионального жаргона требует определенного обучения и времени. К сожалению, отечественные организации редко позволяют себе потратить деньги и время ключевых сотрудников на ISO. В результате между консультантом и руководством создается серьезный разрыв в понимании проблемы. А эффективность работы из-под палки, как уже было сказано, стремится к нулю.

Не хватает реального производственного опыта. Обычно карьера консультанта на Западе начинается после работы на производстве в сфере качества в должности наемного работника не менее 15 лет. Поскольку УК в Украину пришло довольно поздно, многие специалисты не имеют соответствующего опыта работы. Двухмесячными курсами дело не исправишь. И работа консультантом в организации, занимающейся в основном сертификацией, опыта тоже не добавляет. Вот, например, требования к знаниям менеджера по качеству в Америке: очень большой набор дисциплин (более 30), плюс 10 лет опыта в сфере качества, из них 5 лет управленческой деятельности [4].

Беда в том, что отсутствие опыта и квалификации у консультантов руководителями организаций трактуется как неспособность СМК принести реальную пользу.

Коммерция и качество. Как и все хорошие начинания, СМК в Украине внедряется со своими особенностями. Главная из них – это, к сожалению, все еще существующая коррупция (сертификаты соответствия часто покупаются или уровень требований при проверках снижается с целью сохранить клиента). Отмечены случаи, когда аудиторы хотят быстрее получить деньги и поехать домой. Естественно, легче продать типовой пакет документов или программное обеспечение, чем разобраться с реальными проблемами организации.

Качество нельзя купить. Основная мысль, которую консультант должен внушить заказчику, – качество надо развивать самим, своими силами, его купить не возможно. А консультант в этом случае только дает полезные советы. К сожалению, далеко не все руководители и собственники организаций это понимают.

Внедрение новых методов работы требует изменения поведения людей. Изменение поведения людей – это изменение ментальности и привычек, которое требует времени, сил и терпения. Поэтому не следует ожидать быстрых улучшений за несколько недель. Чаще всего улучшение наступает после длительного периода работы (от года и более). К тому же на начальном этапе исполнители вообще не видят пользы от изменения методов работы и это вызывает дополнительное раздражение [1, 4, 6].

Решение проблемы лежит в плоскости разъяснений, убеждений и жесткого контроля выполнения мероприятий.

Работа по улучшению качества меняет баланс власти в организации. Такая работа действительно связана с появлением в организации нескольких сотрудников, которым передаются определенные полномочия. Нарушается линейная структура власти. Например, вместо одного начальника в исполнителя появляется еще человек, который дает распоряжения и проверяет результаты их выполнения. Это напрягает.

Решение проблемы – четко прописывать разделение ответственности между службой качества, другими подразделениями и консультантами. Опять разъяснения, убеждения и жесткий контроль выполнения мероприятий.

Улучшение качества – межфункциональная деятельность. Под такой деятельностью понимаются мероприятия, которые выполняют сами сотрудники организации из разных структурных подразделений, в т.ч. из службы качества.

Следует отметить, что служба качества на этом этапе непосредственно качество продукции не создает. Она только помогает другим подразделениям (прежде всего производству) улучшить качество. Помощь чаще всего проявляется в дополнительных требованиях и рекомендациях. Поэтому понятна и раздраженная реакция сотрудников к представителям службы качества.

Решение проблемы – материальное стимулирование и мотивация для всех участников работы по улучшению качества.

Улучшение качества требует внимания со стороны высшего руководства. Важнейшим фактором для успеха работы по улучшению качества является личная вовлеченность первого лица, которому нужно вникать в отчеты, статистику, иллюстративный материал и постоянно держать работу под контролем. Только так сотрудники организации поймут, что работа по качеству является приоритетной, это не прихоть руководства, которая закончится через 4–5 недель, а начальник службы качества и консультант получили соответствующие полномочия.

С учетом вышесказанного следует указать, что при проведении работ по улучшению качества на основе стандарта ISO объектом управления должно быть качество конечного продукта организации и ее КС, принципами управления должны быть восемь принципов управления качеством из ISO 9001 (рис. 3), а подтверждать высокое качество должна сертифицированная СМК в документальной форме в соответствии с моделью, изображенной в обобщенном виде на рисунке 4.

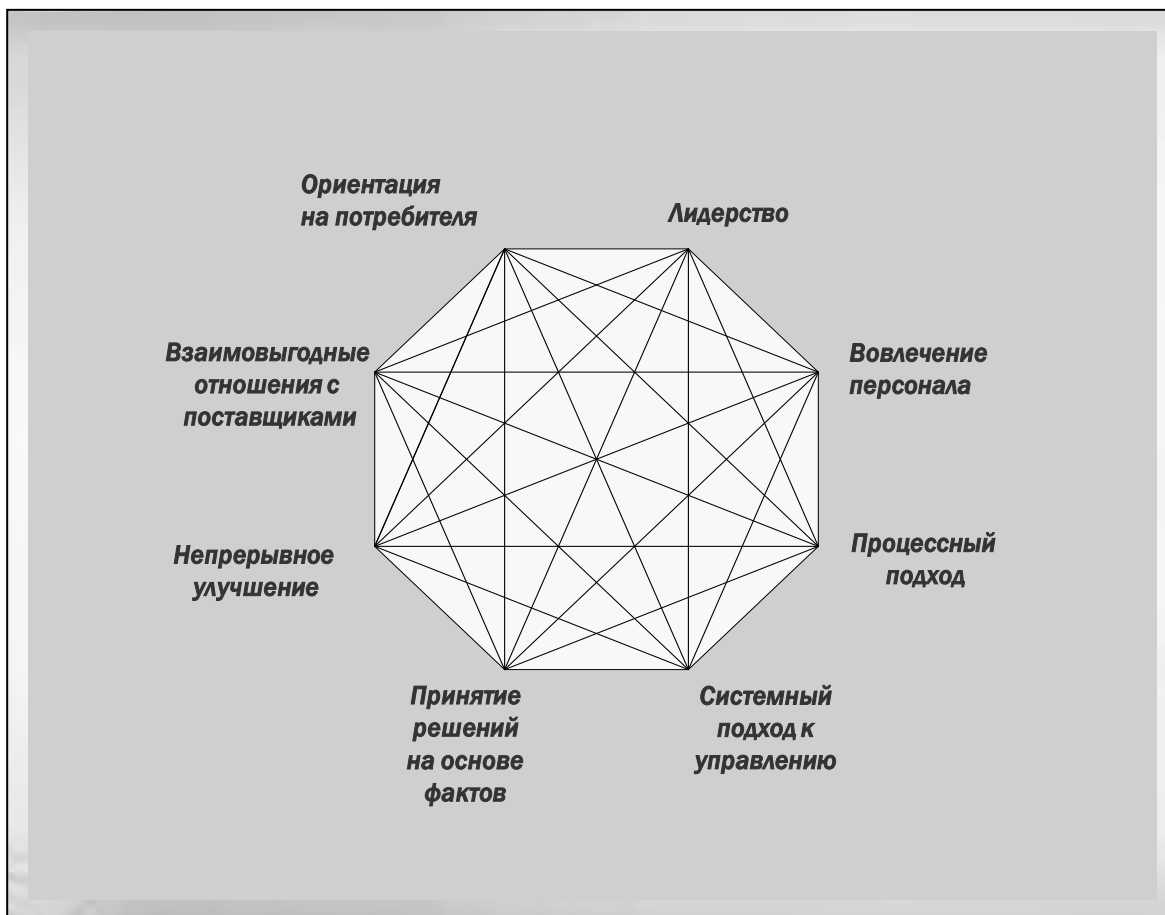


Рис. 3. Восемь принципов менеджмента, лежащих в основе ISO 9001

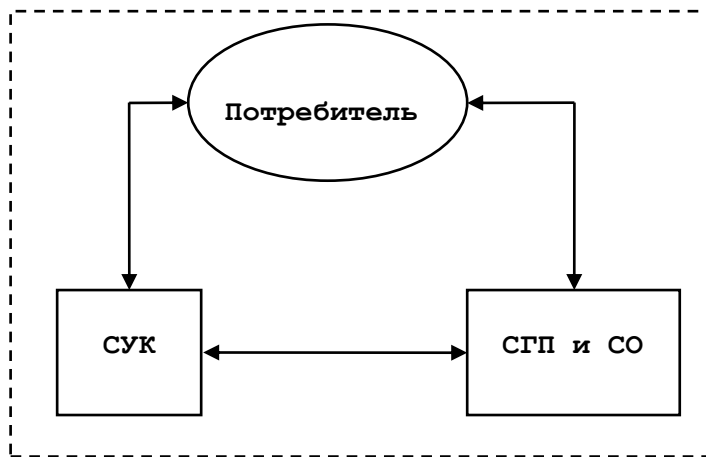


Рис. 4. Модель взаимосвязи государства с организациями и потребителями (авторская модель)

Сущность предназначения элементов модели рисунка 4 сводится к следующему: СГП и СО (система государственной поддержки и социальной ориентации) должна включать правовую базу, лицензирование, госнадзор за работой организации, стандарты и систему сертификации услуг, систему социальной ответственности, регулирование налогов и тарифов, инвестирование, поддержку инновационного развития организаций, возможность использования СМИ для формирования в обществе

необходимого мнения о качестве; возможность контроля со стороны потребителей; СУК (система управления качеством организации по ISO 9001) должна включать: сертифицированную и внедренную в производство СМК по стандарту ISO 9001 в документальном виде; современную технико-технологическую базу; соответствующую организационную структуру; квалифицированный персонал и систему его подготовки, мотивационную основу труда и др. Для Украины массовая разработка, внедрение и сертификация реальных СМК организаций по ISO 9001, безусловно, оказало бы положительное влияние не только на качество конечной продукции, но и на состояние экономики страны, а также на повышение уровня жизни.

Выводы. Как следует из результатов исследований в [5–8], главными причинами слабой КС отечественной продукции являются низкие уровни: менеджмента украинских организаций; их совершенства по 1000-бальной шкале модели EFQM (основная масса имеет 200–250 баллов при среднем уровне европейских организаций 400–450 баллов); зрелости общества и его готовности к кардинальным изменениям; развития государственного управления и социальной ответственности.

Улучшение качества в организации начинается с улучшения самого менеджмента и ISO 9001 для этого достаточно эффективный (причем не единственный) инструмент организационного улучшения. В этом смысле можно отметить, например, вышеуказанную модель EFQM, 6 сигм, систему сбалансированных показателей, «бережливое производство» и другие инструменты [1,6,7].

ЛИТЕРАТУРА

1. Заплотынский Б. А. Управление качеством в сфере ТК / Заплотынский Б. А., Тупкало В. Н. (К.: Государственный университет телекоммуникаций, 2016. – 224 с.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.dut.edu.ua/ru/lib/1/category/1169/view/1413
2. Дадонов В. А. Анализ динамики роста сертифицированных СМК в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rusnauka.com/5_SWMN_2014/economics/6_159330.doc.htm
3. Шмилович М. З. Введение в ISOлогию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ld.ludidela.ru/teoria_biznesa/623908/
4. Шмилович М. З. Просто качество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.prostokachestvo.ru/index.php

5. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]. – М.: Маркет ДС, 2008. – 426 с.
6. Калита П. Я. Качество, менеджмент, деловое совершенство, социальная ответственность, конкурентоспособность, устойчивое развитие: разрозненные фрагменты или целостный пазл? (доклад на Международном форуме “Дни качества в Киеве 2013”) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.uaq.org.ua
7. Шадрин А. Д. Менеджмент качества. От основ к практике [Текст]. – М.: Терек, 2004. – 360 с.
8. Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами [Текст]. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 352 с.

Заплотинський Б. А., Тупкало В. М.

ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ ISO 9001 В УКРАЇНІ

Метою статті є проведення в доступному для розуміння вигляді аналізу щодо стану справ з управління якістю та розробкою систем менеджменту якості на основі ISO 9001 в Україні на цей час, а також формулювання пропозицій узагальненого характеру, які можуть сприяти поліпшенню показників роботи вітчизняних організацій у сфері якості. Для розкриття поставленої мети надано стислий огляд про результати впровадження стандарту ISO 9001 на цей час у світі й в Україні, аналізуються причини невдач під час розроблення та впровадження стандарту у вітчизняній практиці, досліджуються особливості впровадження стандарту в нашій країні, а також формулюються пропозиції узагальненого характеру, які, з одного боку, зменшують негативні моменти під час розроблення та впровадження стандарту, з другого боку, сприяють поліпшенню показників роботи вітчизняних організацій у сфері якості. Наукова новизна результатів праці полягає в тому, що пропозиції з поліпшення якості та конкурентоспроможності українських підприємств підкріплюються авторськими моделями зрозумілішого використання восьми принципів менеджменту зі стандарту ISO 9001:2008 (рис. 3) та взаємозв'язку держави з організаціями і споживачами в разі реалізації стандарту (рис. 4).

Ключові слова: стандарт ISO 9001, вдосконалення якості, сертифікат відповідності, життєвий рівень населення.

B. Zplotinskyi, V. Tupkalo

ABOUT OF THE IMPLEMENTATION RESULTS OF THE STANDARD ISO 9001 IN UKRAINE.

The purpose of the article is to analyze the state of affairs with quality management and with the development of quality management systems based on the ISO 9001 standard in Ukraine at the moment in an accessible form and formulation of proposals of a generalized nature, which can help improve the performance of domestic organizations in the field of quality. To achieve this goal: a brief overview of the results of the introduction of the ISO 9001; the reasons of failures in development and introduction of the standard in domestic practice are analyzed; the peculiarities of the introduction of the standard in our country are being studied;. The scientific novelty of the results of the work is that proposals for improving the quality and competitiveness of Ukrainian enterprises are accompanied by author's models: with a more understandable use of the eight principles of management from ISO 9001: 2008 (Fig. 3); with a detailed description of the state interaction with organizations and consumers in the case of implementation of the standard in practice (Fig. 4).

Keywords: ISO 9001 standard, quality improvement, certificate of conformity, standards of living.

Рецензент: Богом'я В.І., д.т.н., проф., інститут підготовки фахівців ДП «УкрНДНЦ», м.Київ