

УДК 65.018:658.516.006.032(075.8)

43,7-601,0 51

34

Автори: С.М. Коваленко, В.О. Лебединець, Св.М. Коваленко.

Рецензенти: канд. фарм. наук, доц. Є.В. Гладух (Національний фармацевтичний університет); О.А. Шестопап (начальник відділу управління якістю ЗАТ “Науково-виробничий центр “Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод”, м. Київ).

С.М. Коваленко, В.О. Лебединець, Св.М. Коваленко.

Концептуальні основи систем управління якістю. Основоположні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000. / – Х.: Вид-во НФаУ, 2003. – 98 с.

ISBN 966-615-195-2.

ISBN 966-8494-02-04.

В навчальному посібнику викладено трактування і роз’яснення основних термінів і визначень у сфері якості, розглянуто основоположні концепції управління якістю, простежено історичний розвиток відносин між виробником і споживачем, формування сучасних принципів та методів належної організації роботи на підприємствах різних галузей. Висвітлено основні принципи філософії Всеохоплюючого управління якістю (Total Quality Management, TQM), а також базові положення міжнародних стандартів з управління якістю ISO серії 9000 версії 2000 року.

Призначено для студентів і магістрів фармацевтичних вузів, що вивчають дисципліни, пов’язані з управлінням якістю, а також для студентів спеціальності “Якість, стандартизація і сертифікація” і слухачів профільних курсів підвищення кваліфікації. Може бути корисним для викладачів, наукових та інженерно-технічних працівників, зайнятих у сфері організації діяльності підприємств, забезпечення, контролю і управління якістю.

65.9-823.2 73

65.018:658.516.006.032(075.8)

© С.М. Коваленко, В.О. Лебединець,
Св.М. Коваленко, 2003

ISBN 966-615-195-2.

ISBN 966-8494-02-04.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ.....	13
1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	19
2. АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	29
3. ФІЛОСОФІЯ ВСЕОХОПЛЮЮЧОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM). ВІСІМ ПРИНЦИПІВ TQM.....	33
3.1. Орієнтація на замовника.....	33
3.2. Лідерство.....	39
3.3. Залучення працівників.....	44
3.4. Процесний підхід.....	48
3.5. Системний підхід до управління.....	54
3.6. Постійне поліпшення.....	58
3.7. Прийняття рішень на підставі фактів.....	72
3.8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками.....	79
4. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ З ПОЗИЦІЙ СТАНДАРТУ ISO 9000:2000. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ.....	83
4.1. Позитивні сторони додержання рекомендацій ISO 9000.....	83
4.2. Етапи розробки та впровадження СУЯ.....	84
4.3. Основні вимоги до документації.....	89
4.4. “Настанова з якості” та “Політика в галузі якості”.....	91
4.5. Управління документацією.....	94
ЛІТЕРАТУРА.....	96
ДОДАТОК А.....	98
Зразок титульної сторінки Настанови з якості.....	98
ДОДАТОК Б.....	99
Зразок змісту Настанови з якості.....	99

ВСТУП

Міжнародний досвід свідчить, що положення лідера у світовій економіці, у соціальному і культурному розвитку досягають тільки ті країни, які спроможні забезпечити світову якість продукції і послуг. Це створює їх виробникам конкурентні переваги, а споживачам – комфортні умови життя. Саме тому в провідних країнах світу проблеми якості постійно знаходяться у фокусі економічних інтересів держави, громадського суспільства і пересічних громадян. Опитування, проведене в США та інших розвинених країнах, показало, що сьогодні практично всі покупці розглядають якість як головний чинник вибору товару у порівнянні з її ціною та іншими критеріями. Десять років назад таких покупців було лише чотири-п'ять із десяти [6].

Деякі цифрові показники дають досить об'єктивну характеристику рівня розуміння важливості якості для розвитку європейської економіки. Так, на 1 січня 2001 року було сертифіковано стільки систем якості на відповідність вимогам ISO серії 9000, що вони становлять близько 53 % від загальної кількості великих підприємств у світі [24].

Повчальними є досягнення найближчих українських сусідів, зокрема Чехії та Угорщини. Темпи сертифікації систем якості в Чеській Республіці, яка є одним з кандидатів на членство в ЄС, вражають. В січні 1993 року Чеської Республіки ще не було на “карті” ISO 9000. Рекордним був 2000 рік, коли чеським компаніям було видано 2355 сертифікатів, а їх загальна кількість становила 3885 проти 1500 за усі попередні роки [24].

В результаті цілеспрямованої державної політики Уряду Угорщини у сфері якості протягом останніх шести років було створено відповідне законодавство, яке стимулює виробництво продукції та надання послуг за європейськими стандартами. За міжнародними стандартами ISO серії 9000 впроваджено і сертифіковано системи якості на понад 3 тисячах угорських підприємствах, яким була надана фінансова підтримка з боку держави. Урядом проводяться щорічні національні конкурси з якості. Наслідок такої політики – угорська промисловість стала конкурентоспроможною по відношенню до країн ЄС.

Не менша увага приділяється питанням якості на державному рівні в США, Японії та інших розвинених країнах.

Таким чином, не викликає сумнівів, що саме суттєве підвищення якості в останньому десятиріччі стало однією з причин виходу США з економічної кризи кінця 80-х років. Більш того, ці результати – прямий виклик традиційним підходам до економічного аналізу, які не включали якість у сферу розгляду. Сьогодні абсолютно очевидно, що включення даних про якість в потік економічної інформації США – найважливіший крок в напрямку повного і фактичного визнання якості як основної економічної сили Америки. Прямим свідченням такої політики є той факт, що в США сертифіковано понад 35 тисяч систем якості [2, 3].

Саме орієнтир на випуск високоякісної продукції, як національної ідеї, допоміг Японії перетворитися з напівфеодальної країни у лідера світової економіки. На кінець 2000 року в Японії сертифіковано понад 21 тисячу систем якості та 5,5 тисяч систем управління навколишнім середовищем. До відома: всього у світі станом на 1 січня 2001 року видано 408631 сертифікат на систему якості у відповідності з ISO серії 9000, за 2000 рік – 64988.

Повчальним також є досвід Ізраїлю, де на замовлення глави уряду і за підтримки державного фінансування було досліджено вартість “поганої якості” як економічної категорії. Такий підхід можна вважати прикладом позитивного внеску уряду до вирішення проблем якості. Що дало таке дослідження? Проведений аналіз підтвердив, що втрати через “зневажливе ставлення до якості” обходяться Ізраїлю на рік близько чверті вартості валового національного прибутку, який складає 60 мільярдів доларів США. Саме тому, за сприяння уряду в минулому році на курсах з питань управління якістю різного рівня (тривалістю від 80 до 400 годин) пройшли навчання понад 50 тис. осіб.

Щодо стану справ в Україні, то можна сказати, що вона безумовно мала певний досвід у сфері забезпечення якості. Ще в 70-ті роки львівські підприємства стали ініціаторами впровадження КС УЯП (комплексних систем управлін-

ня якістю продукції), відомий досвід підприємств Дніпропетровська щодо ефективного використання ресурсів.

Спад виробництва та економічного потенціалу України на початку 90-х років минулого століття негативно вплинули на стан якості та конкурентоспроможності продукції, а також на ситуацію з упровадження сучасних методів управління якістю.

Основною проблемою в економіці країни за останні роки було значне скорочення виробництва внутрішнього валового продукту у зв'язку з інтервенцією іноземних товарів, з одного боку, та низькою якістю і недостатньою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження платоспроможності населення та економічний занепад підприємств, з іншого боку, що призвело до спаду економіки країни. Така картина пояснюється недоліками нашої економічної політики: надмірна лібералізація ринку, яка дає безмежний доступ імпорту, і відсутність державної політики в галузі якості. Відсутність такої політики призводить до того, що законодавчі акти, які стосуються проблем якості, не узгоджені між собою і не створюють цілісну систему, яка б забезпечувала випуск якісної та конкурентоспроможної продукції. Діюча система державного регулювання не стимулює виробників до поліпшення якості продукції. Крім того, не сформована інфраструктура сприяння підприємствам у підвищенні якості, підтримки інновацій, відсутнє інформаційне забезпечення, навчання у сфері управління якістю.

В Україні майже не ведуться наукові дослідження в галузі забезпечення якості та управління якістю. Більшість вітчизняних підприємств не застосовують сучасні методи підвищення якості та ділової досконалості, які базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю (TQM – Total Quality Management) і широко розповсюджені в Європі і світі. Крім того, відсутня підтримка і популяризація досвіду окремих підприємств України, які накопичили значний досвід системного управління якістю та досягли високого рівня ділової досконалості. Не налагоджена система взаємодії та обміну досвідом між такими підприємствами.

В основу сучасних систем управління якістю покладено досвід, який було напрацьовано за останні десятиріччя в галузі контролю та управління якістю продукції. Підприємства України пройшли свій шлях розвитку систем контролю та управління якістю від простих систем технічного контролю, “систем бездефектного виготовлення продукції та бездефектної праці” до комплексних систем управління якістю продукції (КС УЯП).

Як і інші держави СНД, Україна одержала в спадщину добровільні державні стандарти на системи якості (через деякий час як національні були введені міжнародні стандарти ISO серії 9000), пройшла через державне приймання продукції.

Вже більше 10 років підприємства України пробують запроваджувати досвід передових країн світу в галузі сучасних методів управління якістю. Інколи ці спроби приносять дуже ефективні результати, але все ж таки більшість складають такі, що зустрічають на цьому шляху нездоланні проблеми.

На сьогодні в Європі та світі застосовують сучасні загальноприйняті методи підвищення якості та ділової досконалості, зокрема, за вимогами міжнародних стандартів ISO серії 9000 сертифіковано близько 400 тисяч систем управління якістю і кожний рік ця цифра значно збільшується, у той час, як в Україні за весь останній період було сертифіковано менше 1000 підприємств. Системи управління багатьох вітчизняних підприємств не вдосконалювалися упродовж останніх 10-15 років і зараз не відповідають сучасним вимогам.

Аналіз упровадження систем управління якістю на підприємствах України показує, що основними причинами недостатнього рівня цієї діяльності є відсутність необхідних знань у сфері управління якістю серед керівників і фахівців підприємств. В Україні фактично відсутня система підготовки фахівців у сфері якості та ділової досконалості. У навчальних закладах, де готують фахівців з якості, як правило, не освітлюються сучасні методи та підходи до управління якістю. Результатом цього є незадовільний рівень обізнаності керівників та спеціалістів вітчизняних підприємств з європейським та світовим досвідом у сфері управління якістю та ділової досконалості.

Відродження економіки України, підвищення рівня життя громадян безпосередньо пов'язано з відродженням її промисловості. Але для цього необхідно суттєво підвищити якість продукції (товарів, робіт, послуг), її конкурентоспроможність та ділову досконалість підприємств. Якість продукції закладається на підприємствах, які самі повинні бути зацікавлені в підвищенні якості своєї продукції та ділової досконалості для досягнення успіху як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Держава повинна створити необхідні умови для повного розкриття потенціалу підприємств, надавати всіляку підтримку та сприяти у підвищенні якості та конкурентоспроможності.

Авторитет та популярність будь-якої держави забезпечуються в першу чергу конкурентоспроможністю її підприємств. Якість повинна стати ключем до конкурентоспроможності, до відродження економіки, підвищення добробуту та покращення життя громадян України. Політика сприяння якості повинна стати загальнодержавною політикою, а основним шляхом сприяння – державна підтримка сучасних методів управління якістю та ділової досконалості, принципів всеохоплюючого управління якістю (TQM), які визнані в Європі та світі.

На сьогодні урядом України офіційно визнані такі стратегічні цілі державної політики у сфері управління якістю, як постійне підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції, поліпшення умов та рівня життя, забезпечення стійкого розвитку економіки, збереження та відновлення довкілля, пропагування та впровадження принципів Всеохоплюючого управління якістю (TQM), формування позитивного іміджу України на міжнародному рівні.

Завдання з формування державної політики у сфері управління якістю продукції мають полягати у створенні необхідних правових, економічних, організаційних умов для:

- виробництва якісної продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- задоволення попиту на безпечну та якісну продукцію;
- збереження та відновлення довкілля;
- зростання зайнятості і підвищення життєвого рівня громадян України,

- зміцнення економіки і підвищення авторитету України у світовому суспільстві.

Формування і реалізація державної політики у сфері управління якістю продукції базуються на принципах теорії Всеохоплюючого управління якістю (TQM), яка є визнаним підходом до управління, в основу якого покладено постійне поліпшення якості продукції та орієнтація на споживача. Основні принципи Всеохоплюючого управління якістю складаються з таких положень:

- орієнтація на споживача;
- провідна роль керівництва у вирішенні питань якості;
- залучення всіх працівників, використання їх здібностей у процесі управління якістю;
- процесний підхід в управлінні ресурсами та діяльністю;
- системний підхід до управління;
- постійне навчання, інновації, удосконалення;
- підхід до прийняття рішень, оснований на фактах;
- розвиток партнерства з постачальниками.

Безумовно, ніякі переймання світового досвіду не можуть бути ефективними без підтримки державною політикою. Україна за останнє десятиріччя досягла в цьому напрямку певних успіхів – у сфері управління якістю продукції сформована програма заходів, спрямована на удосконалення правових засад та нормативного забезпечення підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, упровадження нових прогресивних технологій та матеріалів, сприяння науково-технічному розвитку виробництва тощо. Крім того, дуже важливим аспектом реформування економіки країни є впровадження систем управління якістю та довкіллям, чому зараз приділяється пильна увага. Насамперед, упровадження таких систем на більшості підприємств країни сприятиме захисту споживачів від неякісної та/або небезпечної продукції, однак не тільки це є метою. Наявність сертифікованої системи управління якістю та управління довкіллям є дійовим інструментом вирішення проблем підвищення якості та конкурентосп-

роможності продукції як на внутрішньому ринку, так і за кордоном. Системи, розроблені за міжнародними стандартами в галузі якості, довели свою ефективність у світі і виступають джерелом поширення акумульованих у них передових принципів і методів управління.

Державна політика у сфері управління якістю передбачає створення організаційних та економічних умов для впровадження на всіх рівнях економіки України систем управління якістю та управління довіллям, а саме:

- розробка науково-методичних засад та консультаційна підтримка впровадження систем управління якістю та управління довіллям, а також сучасних методів контролю якості стратегічно важливих видів продукції на всіх рівнях економіки;
- розробка програм заохочення та підтримки впровадження систем управління якістю та довіллям;
- здійснення моніторингу впровадження і сертифікації систем управління якістю та систем управління довіллям в Україні;
- створення мережі методичних і консультаційних центрів з управління якістю в регіонах України.

Державна політика у сфері управління якістю передбачає безумовне виконання вимог до якості продукції, яка постачається в межах, окреслених Законом України “Про державні закупівлі”. З цією метою замовлення на поставку продукції за такими контрактами необхідно розміщувати на підприємствах, які впровадили системи управління якістю, за умови її сертифікації в національній системі. Умовою проведення торгів, конкурсів та аукціонів на розміщення державних замовлень для підприємств є сертифікація систем управління якістю.

Державна політика у сфері управління якістю передбачає подальший розвиток діяльності з сертифікації систем якості, забезпечення високого професіоналізму її учасників та довіру до її результатів, сприяння визнання національної системи технічного регулювання світом.

Ця політика повинна сприяти входженню українських органів із сертифікації та інших установ в міжнародні та регіональні спілки та угоди, а також ак-

редитації українських органів із сертифікації та випробувальних лабораторій за кордоном.

З метою стимулювання робіт з упровадження систем управління якістю на малих підприємствах забезпечується державна підтримка і підтримка місцевих органів влади розширенню консультаційних послуг по створенню систем управління якістю та управління довкіллям шляхом компенсації (на конкурсній основі) частини витрат підприємств на розробку та впровадження цих систем за рахунок бюджетних коштів та інших джерел фінансування.

Для вирішення проблеми якості та конкурентоспроможності продукції також необхідно розвивати та стимулювати масовий рух за підвищення якості, провадити рекламу та пропаганду в цій сфері. Для цього в межах державної політики передбачено виконання таких заходів:

- організація і проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу на здобуття премій з якості та ділової досконалості;
- щорічне проведення “Європейського тижня якості” у регіонах України;
- популяризація вітчизняного та світового досвіду управління якістю за допомогою засобів масової інформації та інформаційної мережі Internet.

З лютого 2001 року було видано Указ Президента України № 113 “Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції”. Для його виконання було розроблено конкретний план першочергових заходів, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2001 року № 462-р. Також підготовлено низку проектів рішень Уряду у сфері якості, зокрема, про проведення Всеукраїнського конкурсу на здобуття щорічних премій з якості і ділової досконалості. 17 серпня 2002 р. набуло чинності Розпорядження Кабінету Міністрів України № 447-р “Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг).

З 1 жовтня 2001 року набули чинності національні стандарти на системи управління якістю, які є ідентичними міжнародним стандартам ISO серії 9000 версії 2000 року. Ці стандарти є практичним “посібником” для реалізації на підприємстві принципів Всеохоплюючого управління якістю, що, як вже було за-

значено, полягають в орієнтації на споживача, провідній ролі керівництва у вирішенні питань якості, повному залученні персоналу до процесу управління якістю, процесному та системному підходах в управлінні ресурсами та діяльністю, постійному навчанні і удосконаленні, прийнятті рішень на основі фактів, а також розвитку взаємно вигідного партнерства з постачальниками.

Розпочато побудову національної інфраструктури якості. Постановою Уряду від 11 серпня 2001 року № 800 створено Український інститут якості, який має забезпечити науково-методичну основу для розповсюдження ідей якості і ділової досконалості.

Підготовлено проект Закону “Про відповідальність за дефектну продукцію”, який найближчим часом набуде чинності.

Розпочато підготовку фахівців з якості у вузах різних напрямків діяльності. У Києві, Одесі, Харкові, Севастополі, Донецьку вузи почали готувати спеціалістів у сфері управління якістю.

За підтримки облдержадміністрацій значно активізувалась робота з якості в регіонах. В ряді областей створено Ради з якості, які очолили безпосередньо глави адміністрацій або їх заступники. Розроблено регіональні програми з якості, а головне, що вони вже почали виконуватись, зокрема, в Автономній Республіці Крим, місті Києві, Дніпропетровській, Луганській, Львівській, Одеській, Чернівецькій, Полтавській, Харківській та інших областях.

Намітилась позитивна тенденція збільшення впровадження і сертифікації систем якості на вітчизняних підприємствах. Кількість сертифікованих систем зростає майже у геометричній прогресії. На жаль, абсолютні показники ще й досі невеликі, але чітка позитивна тенденція вселяє надію.

Головне, щоб системи були живими, тобто реально підвищували задоволеність споживачів через високу якість товарів і послуг. А результатом цього буде покращення економічних показників підприємств та вихід на нові ринки збуту.

ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ

У даній роботі використовуються терміни та визначення, встановлені Державним стандартом ДСТУ ISO 9000-2001 “Системи управління якістю. Основні положення та словник”, а також чинними законами України “Про підтвердження відповідності”, “Про акредитацію органів з оцінки відповідності”, “Про аудиторську діяльність” та рядом інших нормативних документів.

Аудит – систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту і об’єктивного їх оцінювання з метою визначення ступеня виконання критеріїв аудиту.

Аудитор з сертифікації – особа, яка має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку, необхідну для проведення одного або кількох видів робіт з сертифікації, і атестована в установленому порядку та занесена до відповідного реєстру.

Бракування – дія, яку виконують з невідповідною продукцією, щоб не допустити її передбачене використання, наприклад, утилізація чи знищення.
Примітка. У ситуації з невідповідною послугою її припиняють надавати.

Вимірювання – сукупність операцій, які дають змогу визначити значення величини.

Вимога – сформульовані потреба або очікування, загальнозрозумілі або обов’язкові. *Примітка.* “Загальнозрозумілі” означає, що є звичаєм або загальноприйнятою практикою для організації, її замовників та інших зацікавлених сторін вважати потребу або очікування, про які йдеться, само собою зрозумілими. Для позначення конкретного типу вимоги можна вживати означальні слова, наприклад, вимога щодо продукції, вимога щодо управління якістю, вимога замовника. Установлена вимога – це вимога, сформульована, наприклад, у документі. Вимоги можуть ставити різні зацікавлені сторони.

Виробниче середовище – сукупність умов, за яких виконують роботу
Примітка. Умови охоплюють фізичні, соціальні, психологічні та екологічні чинники (такі, як температура, схеми визнання та заохочування, ергономіка і склад атмосфери).

Дефект – невиконання вимоги, пов’язаної з передбаченим або установленим використанням. *Примітка.* Розрізнення понять “дефект” і “невідповідність” важливе, оскільки воно має підтекст юридичного характеру, зокрема, пов’язаний з питаннями відповідальності за вироблену продукцію. Тому термін “дефект” слід вживати надзвичайно обережно. Передбачене використання, як його передбачає замовник, може залежати від характеру інформації, такої, як інструкції з експлуатації та технічного обслуговування, що надаються постачальником.

Добровільна сертифікація – сертифікація на відповідність вимогам, які не віднесені нормативними документами до обов’язкових вимог.

Ефективність – співвідношення між досягненим результатом і використаними для цього ресурсами.

Забезпечення якості – всі планові та систематично виконувані в межах системи якості види діяльності, підтверджені в разі потреби, необхідні для створення достатньої впевненості в тому, що об’єкт гарантовано виконуватиме вимоги до якості.

Задоволеність замовника – сприйняття замовником ступеня виконання його вимог. *Примітка.* Претензії замовників є звичайно показником низького рівня задоволеності замовника, але їхня відсутність необов’язково свідчить про високий рівень задоволеності замовника. Навіть якщо вимоги замовника було узгоджено з ним та виконано, це ще не є неодмінною гарантією високого рівня задоволеності замовника.

Запобіжна дія – дія, яку виконують для усунення причини потенційної невідповідності, або іншої потенційно небажаної ситуації. *Примітка.* Потенційна невідповідність може мати декілька причин. Запобіжну дію виконують для попередження події, тоді як коригувальну дію – для попередження повторної події.

Інспектування – оцінювання відповідності спостереженням і висловлюванням суджень, супроводжуваних, за потреби, вимірюваннями, випробуваннями чи калібруваннями.

Коригувальна дія – дія, яку виконують для усунення причини виявленої невідповідності або іншої небажаної ситуації. *Примітка.* Невідповідність може мати декілька причин. Коригувальну дію виконують для попередження повторного виникнення події, тоді як запобіжну дію – для попередження виникнення події. Слід розрізняти коригування і коригувальну дію.

Коригування – дія, яку виконують для усунення виявленої невідповідності. *Примітка.* Коригування можна виконувати в поєднанні з коригувальною дією. Коригуванням може бути наприклад перероблення або зниження градації.

Надійність – збірний термін, який вживають для описування характеристики готовності та чинників, що її зумовлюють, характеристик безвідмовності, ремонтпридатності і забезпеченості технічного обслуговування. *Примітка.* Термін “надійність” вживають лише для загального описування в не кількісних термінах.

Нормативний документ – документ, який встановлює правила, загальні принципи чи характеристики різних видів діяльності або їх результатів.

Оцінка відповідності – діяльність, пов’язана з визначенням того, що продукція, системи якості, системи управління якістю, системи управління до-вкіллям, персонал відповідають вимогам, встановленим законодавством.

Петля якості (спіраль якості) – концептуальна модель взаємозалежних видів діяльності, що впливають на якість, на різних стадіях від визначення потреб до оцінювання ступеня їх задоволення.

Постійне поліпшення – повторювана діяльність щодо збільшення можливості виконати вимоги. *Примітка.* Процес установалення цілей та пошуку можливостей поліпшення – це постійний процес, в якому використовують дані і висновки аудиту, аналізування даних, аналізування з боку керівництва або інші засоби і який звичайно веде до коригувальних або запобіжних дій.

Програма якості – документ, у якому регламентовано конкретні заходи у сфері якості, ресурси і послідовність діяльності щодо конкретної продукції, проекту чи контракту.

Продукція – будь-який виріб, процес чи послуга, що виготовляється, здійснюється чи надається для задоволення суспільних потреб. Взагалі, продукція – результат процесу. *Примітка.* Існує чотири узагальнені категорії продукції: послуги (наприклад, перевезення), інтелектуальна продукція (наприклад, комп’ютерна програма, словник), технічні засоби (наприклад, механічна частина двигуна), перероблені матеріали (наприклад, мастило, паливо). Багато видів продукції складаються з елементів, що належать до різних узагальнених категорій продукції. У такому разі віднесення продукції до послуги, інтелектуальної продукції, технічних засобів або перероблених матеріалів залежить від елемента, що переважає. Наприклад, пропонується продукція “автомобіль” складається з технічних засобів (наприклад, шин), перероблених матеріалів (палива, охолоджувальної рідини, гальмівної рідини), інтелектуальної продукції (програма регулювання двигуна, інструкція для водія) і послуг (наприклад, пояснення щодо функціонування, яке надає продавець). Послуга є результатом щонайменше одного виду діяльності, обов’язково здійсненого у взаємодії між постачальником і замовником, і, як правило, нематеріальна. Надання послуги може включати, наприклад, дії з матеріальною продукцією, наданою замовником (наприклад, автомобіль, що підлягає ремонту), дії з нематеріальною продукцією, наданою замовником (наприклад, декларація про доходи, необхідна для обчислення розміру податку), надання нематеріальної продукції (надання інформації в контексті передавання знань), створення сприятливих умов для замовника (наприклад, у готелях та ресторанах). Інтелектуальна продукція, що містить інформацію, є звичайно нематеріальною і може набувати форми підходів, ділових угод або методик. Технічні засоби, як правило, матеріальні, і їхня кількість становить кількісну характеристику. Перероблені матеріали звичайно матеріальні, і їхня кількість є неперервною характеристикою. Технічні засоби та перероблені матеріали часто називають товаром.

Простежуваність – можливість простежити передісторію, застосування або місцезнаходження того, що розглядають. *Примітка.* Стосовно продукції простежуваність може бути пов’язана з походженням матеріалів чи складових

частин, історією оброблення, розподілом або місцезнаходженням продукції після поставляння.

Процес – сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних видів діяльності, яка перетворює входи на виходи. *Примітка.* Входами одного процесу є, як правило, виходи інших процесів. Процеси в організації, як правило, планують і здійснюють за контрольованих умов з метою створення додаткових цінностей. Процес, для якого відповідність одержуваної в його результаті продукції не піддається простій перевірці звичайними методами, часто називають “спеціальний процес”.

Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.

Сертифікат відповідності – документ, який підтверджує, що продукція, системи якості, системи управління якістю, системи управління довкіллям, персонал відповідає встановленим вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документа, визначеного законодавством.

Сертифікація – процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Система управління – система, яка дає змогу встановлювати політику та цілі і досягати цих цілей. *Примітка.* Система управління організацією може охоплювати різні системи управління, такі, як система управління якістю, система управління фінансами або система управління навколишнім середовищем.

Система управління довкіллям – сукупність організаційної структури, діяльності та відповідних ресурсів і методів для формування, здійснення, аналізу і актуалізації екологічної політики.

Система управління якістю – сукупність органів і об’єктів управління, взаємодіючих за допомогою матеріально-технічних і інформаційних засобів під час управління якістю продукції.

Споживач – громадянин, який купує, замовляє, використовує або потенційно має намір придбати чи замовити товари для власних побутових потреб.

Технічні умови – документ, що встановлює технічні вимоги, яким повинні відповідати продукція, процеси чи послуги. Технічні умови можуть бути стандартом, частиною стандарту або окремим документом.

Управління – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації.

Управління якістю – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. *Примітка.* Спрямування та контролювання щодо якості звичайно охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, а також планування, контроль, забезпечення і поліпшення якості; *або* – такі напрямки виконання функції загального управління, які визначають політику, цілі і відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в межах системи якості.

Характеристика якості – власна характеристика продукції, процесу або системи, пов'язана з вимогою. *Примітка.* “Власний” означає присутній у чомусь саме як постійна характеристика. Присвоєні характеристики продукції, процесу або системи (наприклад, ціна продукції, власник продукції) не є характеристиками якості цієї продукції, процесу або системи.

Якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. *Примітка.* Термін “якість” можна вживати з такими прикметниками, як погана, добра або відмінна. “Власний”, на відміну від “присвоєний”, означає присутній у чомусь саме як постійна характеристика.

1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

*Якість продукції - основне поле боїв на світових ринках...
і ціна програшу в цій боротьбі - економічна катастрофа"*
(Д. Харінгтон)

З урахуванням сучасних поглядів категорію “**якість**” (*quality*) можна визначити як сукупність властивостей і характеристик об’єкта, процесу чи послуги, що належать до його спроможності задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів. У той же час, міжнародний стандарт ISO 9000 версії 2000 року визначає термін “**якість**” дещо інакше, а саме як “ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги”. Таке коротке формулювання потребує додаткових пояснень. Так, “**вимоги**” (*requirement*) слід розуміти як сформульовані потреби чи очікування, загальнозрозумілі або обов’язкові. Вимоги можуть ставити різні зацікавлені сторони. Таким чином, очевидно, що “якість” – поняття не абстрактне, а цілком матеріальне, воно може бути визначене, проконтрольоване і зафіксоване. Головне – коректно сформулювати вимоги щодо якості певного об’єкту, процесу чи послуги з урахуванням певних умов на конкретний період часу. Без урахування цих факторів поняття якості має відносний характер завдяки тому, що встановлені і передбачувані потреби можуть згодом змінюватися (те, що вчора задовольняло споживача, сьогодні може бути категорично неприйнятним або висуватимуться більші вимоги).

Відносний характер звичайно носить і поняття “рівень якості”, що використовується для кількісної характеристики якості і рівень якого визначається шляхом порівняння показників якості оцінюваної продукції з показниками якості базового (еталонного) зразка. Тому при оцінюванні якості продукції чи послуг, розробці і впровадженні систем управління якістю необхідно виходити з цілей і задач, що ставляться при їх створенні, а також обов’язково конкретизувати поняття якості.

Розглядаючи систему управління якістю як сукупність організаційних структур, методів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю, слід зазначити її “внутрішньофірмову” спрямованість. Вона має бути

складовою частиною системи управління організацією і повинна створювати у керівництва організації і у споживача впевненість у тому, що продукція буде відповідати всім встановленим вимогам до її якості. При цьому масштаб системи має відповідати задачам організації в галузі якості (аспектам політики організації в галузі якості), а витрати на її розробку, створення і функціонування не повинні перевищувати “позитивного ефекту” від експлуатації або споживання продукції. Система має бути документована до такого ступеня, щоб бути легко актуалізованою (впровадженою) в діяльність організації, а також забезпечити прозорість для її контролю як з боку зацікавлених, так і незацікавлених сторін.

При розробці системи варто чітко розмежовувати підходи до вирішення трьох основних задач: забезпечення якості, управління якістю і поліпшення якості. Ці задачі можуть вирішуватися з використанням різних методів і принципів керування, але вибір таких методів і принципів цілком лягає на вище керівництво організації і залежить від багатьох факторів.

Історично концепції щодо створення систем якості проходили багато перетворень. Невеликий екскурс до історичних джерел управління якістю дає змогу ці перетворення простежити.

Для вирішення питань підвищення якості в різні часи на різних підприємствах різних країн були застосовані різні підходи і принципи. Ясно, що досконалості в цьому питанні досягти нереально, адже саме поняття якості з часом змінюється, як змінюються уявлення про якість з боку виробників і споживачів. Змінюються відносини між стороною, яка товар пропонує на ринку, і тими, хто його використовує. Всі ці перетворення ініціює конкуренція і технічний прогрес людства, що в свою чергу обумовлює появу нових технологій, нових матеріалів, нових товарів і послуг тощо. Головне завдання будь-якої організації, яка зіштовхується з проблемами конкуренції, – створити таку систему функціонування, яка б дозволила зайняти певну нішу на ринку і досягти гарантованої стабільності з боку комерційного успіху.

З міркувань практичної корисності людей (це, пізніше їх назвуть споживачами) завжди цікавила якість, тому що використання неякісної продукції не-

рідко приводить до виникнення проблем. Доки ринок був ненасиченим, ці проблеми більше цікавили споживачів, ніж виробників.

Однак хід історії кардинально змінив ситуацію і причин тому декілька.

По-перше, це різке ускладнення виробів. Стало необхідним гарантувати високу якість окремих деталей механізмів, щоб забезпечити працездатність складного виробу в зборі.

По-друге, ускладнення наслідків при аваріях. Складні дорогі механізми у випадку виходу з ладу призводять до великих фінансових та інших втрат (людські жертви, екологічні катастрофи тощо).

По-третє, насичення ринку. Конкуренція товарів. У споживача з'явилася можливість порівнювати співвідношення "ціна – якість" різних виробників товару.

Зусилля щодо підвищення якості спочатку концентрувалися на елементах контролю показників якості продукції. Необхідність більш твердих перевірок спричинила появу численної кількості контролерів. В окремих випадках їх ставало більше, ніж представників виробничого персоналу. Природно, між ними відбувалися конфлікти. Виробничий персонал почав винахідливо приховувати невідповідності, дефекти, обвинувачуючи (часто цілком заслужено) контролерів.

Наступним етапом розвитку концепції управління стало впровадження простої тези про те, що ніхто так добре не знає процес, як самі виробничники. За таких обставин безпосереднім виконавцям делегували право самоконтролю, "право особистого клейма" та ін. Персонал, наділений відповідальністю за якість, став вимагати, щоб "служби, що забезпечують", дійсно забезпечували виробництво необхідним оснащенням, інструментом, матеріалами та іншим необхідним. Знов виробництво розділилось на два табори: тепер вже на тих, хто забезпечує і на тих, хто цим користується далі.

Поступово, аналізуючи всі обставини труднощів виробництва, управлінська думка дійшла висновку про необхідність контролювати процес на всіх його етапах. Для цього потрібно було встановити ясні і чіткі критерії якості про-

цесу і створити адекватну систему контролю. Спочатку впроваджувалися контрольні карти, які із застосуванням статистичних методів перетворилися в карти регулювання – один з ефективних інструментів якості. Статистичні методи поліпшення якості відкрили нову сторінку в справі управління якістю, оскільки з'явився діючий механізм оцінки якості процесу за допомогою вибіркового аналізу результатів його проведення.

Управління якістю продукції на виробництві поступово перетворювалося в комплекс продуманих норм і правил найбільш доцільного керування всім виробництвом з метою гарантованого забезпечення високої якості продукції. За таких умов формувалися сучасні принципи створення систем управління якістю на кожному конкретному підприємстві.

Природно, що передовий досвід у першу чергу впроваджувався на підприємствах, найбільш зацікавлених у бездефектній праці, а це військова промисловість, енергетика, машинобудування, електротехнічна і радіоелектронна промисловість.

Однак, стверджувати, що цей процес відразу пішов лавиноподібно, не доводиться. Протягом декількох років дефіциту продукції (початок війни, війна і нелегкі післявоєнні роки) не було умов ні для створення конкуренції, ні для підвищення якості продукції.

Ситуація почала змінюватися у 60-і роки, коли американець Едвард Демінг почав займатися в Японії питаннями підвищення якості. На благодатному ґрунті розореної японської країни Демінг став легендою. Його слова про якість сприймалися як слова пророка. Ефект від його лекцій був приголомшливий – по всій країні народжувалося і міцнів рух за підвищення якості. Країна і народ перебували у вкрай важкому становищі. Єдиний і, зважаючи на все, правильний шлях подальшого розвитку країни – робити товари краще за всіх і знайти своє істотне місце у світовій економіці.

Японці відразу переконалися в перевагах якісно нових підходів до управління, хоча всі ці перетворення робилися з початку не “по-японськи”, а завдяки американським наставлянням, які були засновані на принципах Тейлора [3].

Метод Тейлора базується на ідентифікації і твердому нормуванні всіх важливих процесів, а також на контролі за дотриманням цих нормативів і вимог. Цей метод ефективний в організаціях з високим рівнем технічної компетентності керівників у порівнянні з рівнем виконавців і невисоким ступенем автоматизації виробництва. Однак закладений в основу принципу Тейлора елемент примушення і постійного контролю стає неефективним за умов дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Модернізацією принципу Тейлора в сфері людських відносин на виробництві стали гуртки якості, спрямовані на залучення робітників до процесу підвищення якості й ефективності виробництва. В основі гуртків якості лежить принцип підвищення професійного і культурного рівня співробітників, а також очевидне твердження про те, що можливості й умови своїх робочих місць знають краще ті, хто на них працює. Переваги цього підходу стали швидко використовуватися на японських підприємствах і результатом стало створення могутнього руху гуртків контролю якості.

Слова Демінга про те, що “від конкуренції японських товарів здригнеться весь світ” незабаром збулися, а ім’я доктора Демінга стала носити найпрестижніша японська премія з якості.

У теперішній час нерідко порівнюють здатність підприємств до конкурентної боротьби з аналогічними властивостями живих організмів (біономіка), при цьому стверджується, що це і є головні причини “японського чуда”. Наприклад, у японській культурі “групі” надається таке значення, що представники західної цивілізації часто просто не в змозі його усвідомити. У сучасній японській економіці такою групою є корпорація. З погляду західної людини, корпорація – це просто місце роботи, де індивідууми збираються разом для того, щоб заробити засоби до свого існування. З позицій західних економістів, фірма – це аналог машини, єдиною метою якої є максимальне збільшення прибутку. Але японці сприймають корпорацію як живий організм, метою якого є виживання.

На думку японців, придбання частки на ринку за рахунок витиснення інших фірм із їхньої ринкової ніші еквівалентно витисненню конкуруючих орга-

нізмів з ніші екологічної. Оскільки збільшення частки на ринку приводить до прискорення темпів накопичення досвіду і навчання організацій, що ще більш підвищує їхній рівень виживаності, логіка, що лежить в основі японської тактики ведення ділових операцій, стає гранично очевидною. По суті, поведінка японців здається дивною тільки з погляду ортодоксальної західної економіки. З позицій біономіки японські стратегії найвищою мірою розумні, а саме американська поведінка носить економічно суїцидальний характер. На цій підставі систему управління якістю краще порівнювати з імунною системою живого організму: вона для підприємства також природна, як і вкрай необхідна.

Взагалі, починаючи з Тейлора численна плеяда теоретиків і практичних керівників робила спроби вдосконалення системи управління підприємством. Анрі Файоль (концепція адміністрування), Генрі Форд (масове виробництво), Альфред Слоун (децентралізація в “General Motors”) та багато інших розробляли принципи і методи управління та способи мотивації персоналу.

Таким чином, системи управління якістю, використовуючи досвід діяльності в сфері якості (1) і основи управління підприємством (2), фактично являють собою концепцію “якісного управління” (1+2).

Існуючу думку про те, що Японія дала світові поняття “системи управління якістю” вірною визнати, звичайно, ніяк неможливо. Але ствердження про те, що саме японці “завели” весь світ на ідею неухильного підвищення якості, є безперечним.

Американці, наприклад, вважають, що перші в цій справі саме вони і вирішальну роль зіграло Міністерство оборони США, яке у 1959 році опублікувало військовий стандарт MIL-Q-9858 “Вимоги до програми забезпечення якості”. Стандарт MIL-Q-9858A (1963 р.) покладав на постачальників міністерства зобов'язання щодо впровадження на їх фірмах систем управління якістю.

Так чи інакше, але бурхливий розвиток цивілізованих країн привів до створення у 1979 р. технічного комітету TC176 Міжнародної організації по стандартизації (ISO). Комітет на підставі різних національних стандартів і власних досліджень створив і опублікував у 1987 р. серію стандартів ISO 9000, які гар-

монізували міжнародні підходи до створення систем якості і підтримали зростаючий вплив якості як фактора міжнародної торгівлі.

Стандарти серії ISO 9000 розроблено для сприяння організаціям, незалежно від їх типу та чисельності працівників, у впровадженні та забезпеченні функціонування ефективних систем управління якістю. Серія стандартів версії 2000 року складається з трьох розділів.

ISO 9000 описує основні положення систем управління якістю і визначає термінологію для цих систем [16].

ISO 9001 встановлює вимоги до систем управління якістю в тому випадку, якщо організація потребує продемонструвати свою спроможність поставляти продукцію, що відповідає вимогам замовників і застосовних регламентів, а також прагне до підвищення задоволеності замовників [17].

ISO 9004 містить настанови щодо визначення результативності та ефективності системи управління якістю. Метою цього стандарту є поліпшення показників діяльності організації, а також задоволення замовників та інших зацікавлених сторін [18].

ISO 19011 містить рекомендації щодо здійснення аудиту систем управління якістю і систем управління навколишнім середовищем [15].

Разом вони формують узгоджену серію стандартів на системи управління якістю, яка сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній торгівлі.

Для того щоб успішно керувати організацією і забезпечувати її функціонування, необхідно спрямовувати та контролювати її діяльність систематично і відкрито. Успіху можна досягти завдяки впровадженню та актуалізуванню певної системи управління, розробленої для постійного поліпшення показників діяльності, з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін. Управління організацією охоплює управління якістю поряд з іншими аспектами управління.

Пройшли ті часи, коли компанії могли захватити ринок одним тільки обсягом своєї продукції. Неактуальним вже є і захват ринку завдяки тільки пропонуванню нових товарів чи послуг. На сьогодні взагалі можна констатувати, що ієрархічна теорія бізнесу, яка побудована на капіталі і приводиться до руху

прибутками, вже втратила свою силу. Вона працювала з часів Маркса до недавніх пір, коли зміни були повільними і передбачуваними, а такий підхід приносив певні плоди. Але загальна гостра конкуренція зробила минулу модель управління застарілою. Виникла необхідність проаналізувати заново бізнес-теорію компаній.

Сучасний досвід багатьох найуспішніших компаній світу говорить про те, що нова модель управління підприємством має бути зосередженою не на тому, як і скільки виробляється, а на тому, наскільки при цьому задовольняються потреби споживачів. Адже скільки б не говорилося виробником про переваги його продукції, це все одно буде його власна думка, а не думка споживача. Провідні фірми світу ставлять розуміння і задоволення потреб споживачів своїм головним пріоритетом в діяльності. На практиці доведено, що саме максимальне задоволення споживача визначає фінансовий успіх.

Для підвищення конкурентоздатності існують два ключові підходи. Перший полягає в тому, що управління повинно бути зосереджено на створенні і представленні споживачу найкращої цінової політики, тобто не збільшувати ціну для сьогоденного підвищення прибутків і задоволення акціонерів. Такий підхід, до речі, був дуже характерний не тільки для керівників багатьох пострадянських організацій, але й для багатьох іноземних фірм. Так, наприклад, журнал “Fortune” щорічно публікує так званий “список п’ятисот”, у якому наводяться найуспішніші і найневдаліші підприємства різних галузей діяльності. Успіхи і невдачі журнал розподіляє на три категорії:

- 1) найдохідніші і найзбитковіші організації;
- 2) підприємства з найбільшим ростом і зменшенням продажів;
- 3) найкращі і найгірші інвестиції.

В ділових колах до останніх пір майже кожна оцінка діяльності підприємства використовувала фінансові показники. Така “система фінансових критеріїв” довго була загальноприйнятою мовою у сфері біржової оцінки діяльності будь-якої організації. За її допомогою оцінювали і порівнювали роботу, але за-

раз стало ясно, що така оцінка демонструє тільки один бік діяльності і, згідно з сучасними уявленнями про це питання, цей бік навіть не самий важливий.

Другий ключовий момент полягає в тому, що керівники вищого рангу повинні розробляти і постійно поліпшувати політику і корпоративне мислення в галузі якості, а також розвивати роботу в команді. Жодна компанія не повинна покладатися на випадковість у підході до вивчення свого споживача і впровадження інших принципів нової системи управління. Дослідження діяльності багатьох фірм світу дають підставу говорити про те, що головне не копіювати стиль управління успішних компаній, а використовувати самостійний системний аналіз та інтегрувати ініціативи керівництва в загальний процес постійного поліпшення.

Ці моменти відповідають новій моделі управління, яка становить основу сучасного підходу до розробки систем управління якістю, відображеному в стандартах ISO 9000, та концепції TQM (Total Quality Management – Всеохоплюючого управління якістю).

ISO 9000 можна вважати першим всесвітньо визнаним еталоном зразково-показового ведення бізнесу. Загалом ISO 9000 – це схема проведення бізнес-процесів таким чином, щоб забезпечити найвищу можливу якість роботи всієї організації. Ця схема охоплює всі етапи виробництва продукції і надання послуг: закупівлю сировини і/або комплектуючих, аналіз контрактів, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів.

Перед розгляданням основних принципів, на яких базуються стандарти ISO 9000, необхідно пояснити, що системи управління якістю можуть створюватися і без дотримання вимог саме цих стандартів. Дотепер окремі підприємства порушують питання про те, що існують більш оптимальні підходи до організації роботи і можна обходитися без стандартів ISO 9000. Однак ці публічні виступи більше пов'язані зі спробами демонстрації переваг конкретної фірми перед конкурентами, ніж з реальним аналізом ефективності систем управління якістю. Звичайно, розробляти системи можна і самостійно, “винаходячи вело-

сипед”, але сертифікувати створену систему управління якістю на сьогодні можна тільки на відповідність стандарту ISO 9001 [3,4].

Саме одержання сертифіката відповідності, як заведено у всьому світі, є доказом наявності і дієздатності системи управління якістю конкретної організації для її споживачів і партнерів. Такий сертифікат є авторитетним доказом того, що організація дійсно турбується про своїх споживачів, що не може останніх не приваблювати. Однак, вершиною у визнанні досконалості й ефективності системи якості підприємства є участь у престижних міжнародних (і національних) конкурсах з якості і, звичайно, перші місця в цих змаганнях.

2. АКТУАЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Актуальність впровадження систем управління якістю на підприємствах будь-якої галузі не потребує додаткового обґрунтування, особливо в світлі сучасного розвитку економічних відносин між розвиненими країнами світу.

Якщо підходити до проблеми розробки і впровадження систем управління якістю суто утилітарно, для з'ясування практичної значимості такого заходу, то можна сказати, що на це питання існує декілька відповідей.

По-перше, для того, щоб реально підвищити якість продукції.

Система управління якістю (СУЯ) передбачає застосування таких методів та інструментів, які дозволяють з'ясувати причини виникнення дефектів або відхилень показників якості продукції і встановити такий порядок і параметри ведення процесу, при яких не тільки забезпечується, але й поліпшується якість продукції. Необхідно підкреслити: **постійно поліпшується якість продукції!**

По-друге, для того, щоб підвищити ефективність процесу виробництва продукції. Управління якістю передбачає розглядання всього виробничого циклу як сукупності процесів. Це один з основних принципів управління якістю, на якому базуються міжнародні стандарти ISO 9000 версії 2000 року. Процесний підхід сприяє ефективному досягненню результатів, оптимальному використанню ресурсів і керуванню процесами. При цьому кожен процес аналізується за певними критеріями якості з метою його найбільш ефективного проведення. Взагалі найбільш оптимальним вважається такий режим проведення процесу, при якому найвища якість досягається за умов його максимального використання. Будь-які невідповідності, які виникають при веденні процесу (непередбачені зупинки, неприпустимі зміни параметрів тощо), часто бувають шкідливі як для ефективності виробництва (продуктивності, загальних обсягів виробництва), так і для якості кінцевої продукції.

По-третє, для зниження невиробничих витрат.

Це справедливо, тому що з підвищенням якості й ефективності виробництва різко знижуються витрати, пов'язані з браком і виправленням дефектів,

зменшуються питомі норми витрат сировини і матеріалів, мінімізуються простої виробничих процесів, питомі витрати енергоресурсів та інше.

По-четверте, для поліпшення загальної системи управління підприємством. Досвід фахівців, які займаються поліпшенням якості продукції, свідчить про те, що основні причини невідповідностей криються в помилках управлінців – це близько 80 % , і тільки 20 % лежить в області виконавської діяльності. Таким чином, можна сказати, що успіх діяльності підприємства приблизно на 80 % залежить від вищого керівництва.

Такі стереотипи керівництва, як необхідність у будь-якому випадку обвинувачувати виконавців, здебільшого не мають жодних підстав. Діяльність керівників має полягати не в покаранні виконавців, а в аналізуванні виникнення невідповідностей і застосуванні певних коригувальних заходів. Вагома частина ефективної системи – це комплекс усталених процедур, що регламентують проведення різних процесів. При цьому, що головне, розподіляються та встановлюються межі повноважень і відповідальності серед керівництва і виконавців, елементи структурного і функціонального підпорядкування тощо. З позицій ISO 9000 управління є не тільки і не стільки адміністративною діяльністю. Діяльність управлінців має бути перш за все направлена на забезпечення єдності цілей і мети організації, а також на формування загального напрямку діяльності і створення такого середовища, в якому персонал організації буде цілком залучений у досягнення цілей організації.

По-п'яте, для того, щоб підвищити конкурентноздатність підприємства.

Зрозуміло, що при підвищенні якості продукції, ефективності виробництва і поліпшенні керованості підприємства зростає його конкурентноздатність. Однак, крім цього, діюча система управління якістю цілеспрямовано фокусує увагу на деяких процедурах, які різко підвищують “виживаність” підприємства. Перший принцип управління якістю з точки зору стандартів ISO 9000 – “Орієнтація на споживача”. Система передбачає процедуру систематичного аналізу “голосу споживача” і порівняння його з “голосом виробництва”, що робиться з

метою своєчасного і систематичного коригування останнього для забезпечення високої конкурентоздатності товарів і послуг.

По-шосте: для підвищення активності персоналу. Створення творчої, діяльної атмосфери в колективі.

Вирішуючи практичні задачі підвищення якості, керівники багатьох провідних фірм світу дійшли висновку, що активна участь усього персоналу є обов'язковою умовою впровадження СУЯ. “Співробітництво і залучення персоналу дозволяє повністю і ефективно використовувати здібності останнього для вигоди організації”, – це третій принцип менеджменту якості, заснованого на стандартах ISO серії 9000. Основна частина “інструментів” якості передбачає групові методи вирішення завдань. “Системою” передбачається створення і застосування таких консолідуючих заходів, як “Політика якості”, діяльність у “гуртках якості” та інше.

Витрати на мотивацію праці створюють можливість для кожного члена колективу реалізувати свої особисті здібності в рамках підприємства і в результаті одержати задоволення від праці, що передбачає винагороду і додатковий прибуток для всього підприємства.

Незважаючи на те, що стандарти ISO звичайно розробляються за урядової підтримки, сертифікація за ISO 9000 – справа цілком добровільна. Тиск, що примушує підприємство здійснити сертифікацію, виходить з боку споживачів, а не законодавчих органів. Найважливішим фактом, що стосується цього стандарту, є те, що багато компаній, особливо в Європі, вимагають у своїх постачальників товарів і послуг сертифікати на відповідність ISO 9000.

Останнім часом виникають такі ситуації, коли без сертифіката ISO 9000 взагалі не можливе укладення контракту про співпрацю. У США, наприклад, Національне аерокосмічне агентство (NASA) і Міністерство оборони обов'язково вимагають від своїх постачальників сертифікати ISO 9000. Французька корпорація DuPont (виробник хімічної продукції) являє собою показовий приклад підприємства, яке сертифікувалося за ISO 9000 одним з перших в світі [6]. Для сертифікації на відповідність ISO 9000 для цієї корпорації був очевид-

ний сенс: до складу продукції, що випускається європейськими підприємствами, входить стільки компонентів їх виробництва, що відповідність вимогам ISO 9000 просто необхідна для налагодження стабільних відносин між підсистемами і належного ведення бізнесу, тому кожен завод DuPont обов'язково проходить процес впровадження СУЯ з подальшою сертифікацією.

Принципи, які покладені в основу міжнародних стандартів ISO 9000 версії 2000 року, в свою чергу базуються на концепції всеохоплюючого управління якістю (TQM). Як свідчить світовий досвід, тільки усвідомивши ці концепції та зробивши їх основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ділової досконалості.

Відповідно до підходів TQM, якість трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, скільки як якість роботи підприємства в цілому. Таким чином, TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності організації і не може зводитися до діяльності випробувальної лабораторії чи відділу технічного контролю (ВТК).

Діяльність підприємства має бути спрямована на задоволеність інтересів усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу, власників, кредиторів, представників суспільства (як тих, що живуть безпосередньо поруч із підприємством, так і в цілому). Підприємство повинно вивчати, гармонізувати і задовольняти потреби усіх цих сторін, розділяючи з ними вигоду від досягнутих результатів. При цьому треба мати на увазі, що часто побажання різних сторін можуть не тільки відрізнятись, але й суперечити одні одним. Розв'язання таких суперечностей і є головним при управлінні підприємством.

Згідно з філософією TQM успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію відповідно до певних стандартів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів і власного персоналу з поглядом у майбутнє, успішно взаємодіють з постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів.

3. ФІЛОСОФІЯ ВСЕОХОПЛЮЮЧОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM).

ВІСІМ ПРИНЦИПІВ TQM

Для успішного керування і спрямування діяльності організації потрібно, щоб управління нею було систематичним та прозорим. Запропоновані в стандарті ISO 9000:2000 рекомендації щодо управління базуються на восьми принципах. Ці принципи розроблені для застосування найвищим керівництвом з метою спрямування діяльності організації на поліпшення її показників. Набір концепцій, які використані в стандарті ISO 9000 версії 2000 року як основоположні, складають основу філософії “Всеохоплюючого управління якістю” – Total Quality Management (TQM).

Зразу необхідно звернути увагу на те, що наведені нижче принципи являють собою формулювання, які начебто не містять нічого особливого чи революційно нового. Але при ретельному розгляді цих концепцій, особливо з розбиранням прикладів, стає ясным, на досягнення якої глобальної цілі кожна з них орієнтована. При цьому доцільно звертатись до тексту відповідного розділу стандарту для усвідомлення зв'язку принципу з конкретними вимогами стандарту.

3.1. Орієнтація на замовника

Загальноприйняте гасло “Покупець завжди правий” відоме всім. Але вагомого змісту воно набуло тільки відносно недавно, коли ринок, де правила встановлював виробник (продавець), змінився на той, де панує споживач. Такий непомітний перехід почався десь у середині 70-х років минулого століття.

Ринок споживача відрізняється від ринку продавця кардинально. Насправді і до цих змін підприємства, які займалися певним видом бізнесу, досягали значних успіхів у своєму розвитку. Але ціль розвитку підприємства ставив не споживач його продукції чи послуг, а вище керівництво. Клієнт часто не розумів можливості розвитку технологій і задовольнявся тим, що йому пропонували на ринку, чому сприяла сильна віра в рекламу.

Такий ринок був дуже характерний як для колишнього СРСР, так і для багатьох капіталістичних країн світу. Великі монополістичні підприємства випускали значні обсяги певних видів продукції, при цьому вона майже ніколи не зустрічалася на ринку пропозицій конкурентів. Відсутність здорової конкуренції призводила до такої ситуації, коли споживач змушений купувати тільки те, що йому пропонують, яким би недосконалим це не було. Форду, наприклад, було просто нав'язувати покупцям автомобілі тільки чорного кольору, оскільки інших варіантів просто не було. Парадоксально, але навіть за таких умов може існувати стабільний попит (як у випадку з Фордом), і тут для виробника головне – щоб виробництво не зупинилося ні на секунду, поки цей попит є. Ця ситуація алегорично може бути порівняна з рибалкою, який попав на “рибне” місце в сприятливий час і спішить скористатися цим збігом обставин, закидаючи вудку раз за разом. Але зрозуміло, що вплинути на рибу таким чином, щоб вона ловилася на його гачок, він не в силах, і “підгодівля” тут – звичайний рекламний хід.

Зараз впевнено можна констатувати, що ситуація змінилася на практично прямо протилежну. Адже за умов дефіциту клієнтів і наявності безлічі конкурентів виробник не може змусити споживачів купувати те, що хочеться нав'язати. Виходить, якщо підприємство дійсно прагне досягти успіху, йому доведеться до початку розробки нової моделі продукції ретельно з'ясувати у потенційних споживачів, що саме вони хотіли б купити. І тільки після цього приступати до розробки, прагнучи мобілізувати всі можливості сучасної техніки і технології для максимально можливого наближення до бажань споживача.

Тепер на перше місце ставляться маркетингові дослідження, аналіз ринку, які служать механізмом, що запускає і коригує виробництво. Багато виробників, які почали впроваджувати СУЯ, зіткнулися з тим, що їх уявлення про задоволення потреб споживачів не відбивали реального становища. Часто усталена практика обслуговування клієнтів виявлялась недостатньо ефективною, що спонукало підприємство змінювати принципи сегментації ринку і проводити широкі дослідження свого споживача для отримання більш точної інформації.

В багатьох випадках виробника чи продавця не дуже цікавлять окремі випадкові клієнти, адже сам по собі факт покупки зовсім не означає, що цей покупець знов прийде до нього. Безумовно, краще мати постійних клієнтів, які не тільки купують самі, але й приводять своїх друзів, родичів і знайомих. Такі прихильні клієнти не просто дають можливість існувати підприємству, їхні дії служать найкращою можливою рекламою, ефективність якої непорівнянна з усім тим, що може зробити в цій області сам виробник. Прихильність клієнтів у десятки разів збільшує комерційні результати бізнесу і його тимчасову та довгострокову стійкість.

Орієнтація на споживача дає можливість добиватися переваги в жорсткій конкурентній боротьбі. Аналізуючи цей принцип організації діяльності підприємства, можна прийти до висновку, що орієнтація на клієнта важлива за декількома причинами:

- Вона прискорює фінансовий оборот. Ставлячи споживача на перше місце, фірма забезпечує його повне задоволення, що веде до “вірності” споживача фірмі, отже – до збільшення частки ринку і швидкого обороту коштів.
- Вона задовольняє моральні потреби співробітників фірми. У працівників є природна людська потреба отримувати позитивний відгук від тих, для кого вони працюють. Можливість робити те, що подобається споживачу, допомагає їм добиватися такої якості товарів і послуг, яке високо цінує клієнт.
- Вона забезпечує орієнтацію на поліпшення. Пріоритет споживача – це об’єднуюче бачення, яке спрямовує зусилля кожного на досягнення загальної цілі. І якщо загальна ціль – задоволення споживача, діяльність всієї організації буде спрямована на постійне поліпшення своєї роботи кожного співробітника на всіх рівнях.
- Вона може забезпечити усталену конкурентну перевагу на ринку. Коли споживач розуміє, що вся організація орієнтована на задоволення його потреб, він стає прихильником цієї організації і такі категорії, як влас-

тивості та ціна продукту чи послуги вже перестають бути єдиними критеріями вибору фірми.

Як на практиці впроваджують принцип орієнтації на споживача? На це питання існує багато відповідей. Наприклад – не обмежуватися простим задоволенням формальних вимог клієнта, зафіксованих у договорі, технічних умовах чи інших документах, а намагатися передбачувати невисловлені бажання клієнтів і дбати про їх задоволення заздалегідь. Існує думка, що щире прагнення до цього навіть важливіше самого результату. Інша відповідь – індивідуальний підхід до кожного потенційного клієнта. Це може привести до таких наслідків, як відмова від принципів масового виробництва. Мова йде не про зменшення обсягів виробництва. Скоріше, навпаки, про їхнє збільшення завдяки розширенню попиту при індивідуальному підході. Це не означає необхідності повернення до приватних крамничок по, наприклад, індивідуальному шиттю одягу, хоча і такі невеликі фірми існують і займають досить впевнене місце на ринку. Серед таких багато ювелірних майстерень, фірми, які виробляють комплектуючі для різних сфер життєдіяльності. Сотні невеликих автомобільних фірм випускають машини на замовлення багатих клієнтів методом штучної ручної зборки (Lamborghini, Bugatti, Ferrari, Lotus, TVR, Aston Martin тощо). Безліч майстерень, особливо у Європі, займаються тюнінгом (індивідуальним доведенням) автомобілів за бажанням клієнтів – це відомі “авто-ательє” AMG, Carlsson, Brabus, Laurence & Clemens. Власники таких автомобілів задовольняються саме індивідуальністю свого авто, усвідомленням того, що володіють машиною, якої ні в кого немає. І поки будуть існувати клієнти з подібними запитамі, будуть процвітати і такі маленькі фірми “для індивідуалістів”.

Великі концерни, де виробляється продукція конвеєрним методом, зрозуміло, фізично не можуть прислухатися до бажання кожного свого клієнта. Але останнім часом і в таких випадках знаходять вихід. Один із варіантів – виробництво базових дешевих варіантів продукції, які, за замовленням клієнта, доукомплектовуються до потрібного рівня. Цим досягається як задоволення вимог споживача щодо властивостей товару, так і його бажання щодо ціни.

На прикладі тих же виробників автомобілів можна продемонструвати їх заходи щодо орієнтації на споживача. Так, американський концерн “General Motors” у 50 – 80-ті роки минулого століття пропонував споживачам всього декілька варіантів кожної моделі. Сьогодні можливих варіантів кольору, двигунів та інших елементів комплектації пропонується сотні. Під час оформлення замовлення на автомобіль у дилера клієнт може висловити будь-які побажання щодо комплектації і буде впевнений, що практично всі вони будуть виконані. Таким чином, автомобілі однієї моделі можуть кардинально відрізнятися за комплектацією і, як наслідок, за ціною.

Всесвітньо відома корпорація ІВМ дотримується лозунгу “Чим краще ви розумієте споживача, тим вірогідніше ви задовольните його потреби”. Постійний збір інформації щодо побажань клієнтів і її аналізування – справа нелегка і досить дорога. Проте в ІВМ створено цілий відділ, який займається дослідженням своїх споживачів і приймає безліч заходів для підтримки постійного зв'язку з клієнтами. Наприклад, ІВМ щомісячно опитує своїх клієнтів і з'ясовує, що вони думають про всі 44 (!) параметри продукції, які вважаються найважливішими для задоволення потреб споживачів. Крім того, протягом 90-120 днів після покупки представники фірми зв'язуються по телефону з кожним клієнтом, для реєстрації його побажань щодо конкретного виробу. Маркетингові команди ІВМ проводять ретельний аналіз переваг і недоліків кожного з конкурентів, для чого нерідко купують, випробують і досліджують їх продукцію. В результаті кожна людина, яка придбала продукцію ІВМ, не залишається з нею віч-на-віч. Вона буде відчувати постійну турботу і підтримку з боку фірми, що не може не позначитися на взаємному відношенні.

Показові “війни за споживача” також у сфері послуг. Наприклад, відомий американський бейсбольний клуб “Louisville Redbirds” при організації бейсбольних матчів проводить широкомасштабну кампанію для залучення глядачів і болільників: запрошуються відомі музиканти, кіноактори, проводяться конкурси, безпеку підтримує команда поліцейських, постійно чергує лікар, персонал тричі за матч перевіряє туалети для забезпечення чистоти і таке інше. Крім то-

го, головний менеджер клубу, присутній на кожній грі, особисто розмовляє з глядачами для з'ясування їх потреб. Всі ці на перший погляд дрібниці вагомо впливають на свідомість людей, які прийшли подивитись матч. І саме така увага з боку організаторів дозволяє з високою ймовірністю говорити про те, що наступного разу багато з глядачів придуть суди знов і, більш того приведуть друзів, родичів, знайомих.

Louisville Redbirds, звісно, заробляє гроші. У фінансовому відношенні – це успішна компанія, яка твердо стоїть на ринку серед конкурентів. Однак, і це здається парадоксальним, її керівники стверджують, що “довели увагу до задоволення потреб клієнтів до точки, де думка про гроші стає майже другорядною”. Тобто отримання постійного прибутку не є самоціллю – це слідство грамотної політики фірми.

Всі вищенаведені приклади ясно свідчать про те, що система “виробник-споживач” за останній час перетерпіла значних змін. Ось чому концепція “орієнтація на споживача” – перша і, можливо, найголовніша з покладених в основу стандартів ISO, 9000. Не даремно ще Едвард Демінг – один з найвідоміших ідеологів управління якістю – говорив про те, що “нас очікує життя під гаслами: “Споживач – король”, “Споживач – головна діюча особа в нашому бізнесі”, “Нема споживача – немає і нас”.

Необхідно усвідомити, що вимоги і “примхи” споживача (і не тільки їх сьогоdnішній стан, але і тенденції розвитку цих понять у майбутньому) є головним вектором, що указує напрямок розвитку конкретної компанії. Цей напрямок необхідно сформулювати у виді організаційних і технічних рішень, впроваджувати з ентузіазмом, випереджаючи конкурентів на нелегкому шляху задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Взагалі, дуже важко задовольняти потреби споживачів, коли фірма організована таким чином, щоб слугувати своїм керівникам. У компаній, орієнтованих на споживача, немає іншого вибору, ніж подивитися на себе очима клієнта і реорганізуватися таким чином, щоб удосконалювати процеси, необхідні для задоволення запитів споживачів.

3.2. Лідерство.

“Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації, їм слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань, що стоять перед організацією” – сказано в стандарті ISO 9000:2000. “Ви повинні бути не менш ніж фанатично віддані підвищенню якості, щоб отримати бажаний ефект” – слова засновника всесвітньо відомої компанії FedEx Фреда Сміта.

Наявність керівника-лідера – не просто бажана умова успішної діяльності будь-якої організації. Це умова необхідна, без якої некоректно навіть говорити про поліпшення діяльності на всіх рівнях і задоволенні потреб споживачів. Як вже було доведено, зміни економічної ситуації в світі примушують переходити на концептуально новий рівень управління організаціями. Перехід на нову модель управління бізнесом передбачає прийняття відданості політиці якості керівника, а також постійне заохочення персоналу в області поліпшення якості.

На керівника підприємства лягає величезна відповідальність. Саме він повинен сформулювати бачення, місію, політику і цінності в сфері якості своєї компанії, він має визначити цілі, а також планувати і застосовувати методи досягнення цієї мети. На керівника лягає також вся робота по доведенню сформульованої цілі і політики до всіх співробітників фірми, причому ці процеси мають бути максимально ясними і прозорими для всіх, у тому числі для клієнтів і постачальників. Прозорість політики в галузі якості забезпечує необхідний ступінь довіри між усіма зацікавленими сторонами.

Участь і керування всіма процесами в сфері якості, безумовно, передбачає наявність у керівника властивостей лідера. Відомі компанії на своєму власному досвіді переконалися, що керівники вищих рангів повинні відповідати досить жорстким вимогам. Наприклад, компанія FedEx (яка з 1937 р. займається швидкісною кур’єрською авіа-доставкою і є найкрупнішою фірмою у цій сфері – її штат складається з понад 110 тис. службовців у 200 країнах світу) розробила пакет критеріїв, за якими організація може оцінити керівництво. Будь-який службовець фірми повинен був пройти процес випробувань на відповідність

цим критеріям перш ніж стати керівником вищого рівня. Завдяки цьому нововведенню плінність кадрів у компанії знизилась майже вдесятеро!

FedEx визначила три “параметри керівництва” і шість “властивостей керівника” як найголовніші атрибути кандидата в керівника високого рівня:

1. *Харизматичне лідерство.* Харизм утворюється зі здібності бачити, що дійсно важливо і пояснити суть задачі іншим. Це одна з рис, яка відрізняє істинного лідера від звичайного керівника. Майже в усіх відомих компаніях є такі люди і саме від них багато в чому залежить успіх фірми.

2. *Повага до особистості.* Керівник, який дотримується концепції поваги до особистості, ставиться до підлеглого не як хазяїн, а як наставник і вчитель, використовуючи навчання і делегування повноважень.

3. *Заохочення новаторства.* Керівники, які використовують заохочення новаторства, спонукають інших дивитися на проблеми по-новому, нестандартно мислити і досягати вирішення проблем.

Вимоги до керівника:

1. *Сміливість.* Сміливий керівник висуває корисні але непопулярні ідеї, не уникає конфронтації, якщо треба – дає відсіч і начальникам, і підлеглим, покладається на свої сили, визнає свої помилки як перед керівництвом, так і перед підлеглими, прагне діяти незалежно, працює на благо компанії і своїх підлеглих, незважаючи на можливі особисті труднощі.

2. *Надійність.* Надійний керівник доводить справу до кінця, виконує доручення, укладається в термін, не боїться відповідальності, може ефективно працювати майже без контакту з начальником.

3. *Гнучкість.* Гнучкий керівник ефективно працює в середовищі, що змінюється, забезпечує стабільність, залишається безстороннім, зіштовхуючись з безліччю задач відразу, справляється з декількома проблемами одночасно, виділяє найважливіше і при необхідності змінює курс.

4. *Чесність.* Чесний керівник керується кодексом етики бізнесу і моральним цінностями, діє відповідно до духу корпорації і професійного обов’язку, не

зловживає привілеями, домагається довіри і поваги і служить зразком для наслідування, опорою професійної етики, політики і культури корпорації.

5. *Розважливість*. Розважливий керівник використовує логіку, інтелект і інтуїцію для розумного вибору, приймає логічні рішення на основі фактичних даних і поваги до людського фактора, не допускає перевищення влади, використовує минулий досвід і знання в поточних рішеннях і дає об'єктивні оцінки.

6. *Повага до інших*. Керівник, який поважає інших, скоріше піднімає, ніж применшує думку про роботу інших, незважаючи на їх статус або положення в організації і виказує впевненість у цінності кожного, незважаючи на його положення.

Цими параметрами і якостями визначається керівництво FedEx. Вища ланка FedEx дуже уважно ставиться до того, яким має бути керівник. Проте, цей значний список якостей підходить для будь-якої компанії, і будь-який керівник може використовувати їх для власного удосконалювання.

Деякі фірми висувають і зовсім суворі вимоги до керівників. Наприклад, компанія Corning (світовий лідер у галузі виробництва оптичного волокна, скла для кінескопів телевізорів і моніторів) вимагає від керівників своїх підрозділів таких характеристик, як:

1. Бути стратегом.
2. Уміти ризикувати.
3. Мати бездоганну репутацію.
4. Бути каталізатором перетворень.
5. Заслужити довіру організації.
6. Слухати інших і давати їм право діяти.
7. Готувати собі гідну зміну.
8. Бути оптимістом і мати почуття гумору.
9. Мати досвід роботи в різних областях.
10. Цікавитися міжнародними справами.
11. Бути експертом в області фінансів.
12. Знати і вміти застосовувати технологію.

13. Знати, як поводитися в неясній ситуації.

14. Мати навички колегіального керування.

15. Дотримуватись здорового способу життя.

16. Допомогати суспільству, у якому живе, як фінансово, так і особистою участю.

17. Активно брати участь хоча б в одній справі за межами компанії.

Невідомо, чи є в компанії Corning насправді людина, яка відповідає всім вимогам, але головне те, що поставлені конкретні вимоги, до яких необхідно прагнути. Формулювання таких критеріїв і параметрів робить процес керівництва вимірним, а те, що можна виміряти, можна виправити.

При впровадженні СУЯ на базі стандартів ISO 9000 необхідно пам'ятати, що в Системі використовуються переважно групові інструменти аналізу проблем і прийняття рішень, тому вони припускають мотиваційні, а не “силові” методи керування. Крім того, основою ефективної Системи є механізми аналізу встановлених процедур з метою їхнього вдосконалювання, а ця справа, у значній мірі, творча і може результативно проводитися тільки за бажанням, а не за примушенням, що гармонійно сполучається з наступним принципом менеджменту. Основний акцент необхідно робити не на примушуванні, покаранні, контролі, а на переконанні, роз'ясненні, заохоченні.

Всі обговорені вище вимоги до лідера – не надумані і не є утопічними уявленнями про ідеального керівника. Це – знання і досвід багатьох поколінь людей, результат багаторічних спостережень і роздумів над проблемами ефективного керівництва. Дивно, але ще у 15 сторіччї до нашої ери китайський мудрець Лао Цзи сформулював закони належного керівництва у трактаті “Дао лідера”. Майже всі положення цього твору узгоджуються з тими принципами, які покладені в основу TQM. Для прикладу, наведемо деякі з них:

- Лідер вчить скоріш своїм прикладом, ніж закликаючи інших як їм слід робити.
- Лідер знає, що постійний вплив блокує процес у групі. Він не наполягає, щоб подія відбувалася певним шляхом.

- Мудрий лідер не показує, що має багато грошей, не наполягає на своїй святості чи на величчі придбаних знань з ціллю мати переважне становище. Це викликає неповагу і заздрість у підлеглих. Коли лідер стає зіркою, тоді вчитель затьмарює вчення.
- Натиск на матеріальному успіху веде до такого становища у колективі, коли ті, хто мають багато, стають гордими, а ті, хто мають недостатньо – стають злодіями.
- Мудрий керівник не має улюбленців: одна особистість так само цінна, як будь-яка інша. Лідер має бути неупередженим.
- Лідер має бути спокійним, як ставок у безвітряну погоду, відкритим, як рівнина в степу, і сприйнятливим, як поверхня води. Це сприяє прийняттю мудрих рішень.
- Лідер буде робити мудро, якщо ставитиме благополуччя підлеглих вище свого благополуччя.
- Лідер повинен спілкуватися однаково з усіма підлеглими, незважаючи на їх статус чи положення.
- Лідер втручається в діяльність групи тільки для того, щоб пролити світло і створити гармонію.
- Лідер не бере на себе честь, подяку і визнання за спільну роботу, а ділить все це нарівно з групою.
- Лідер повинен бачити суть питання, а не його оболонку.
- Лідер має діяти як воїн і як цілитель. Як воїн лідер діє рішучо і енергійно (“Янь” – чоловічий аспект). Більшість часу, однак, він має діяти як цілитель – бути відкритим і сприйнятливим, бути наставником і вчителем, допомагаючи групі (“Інь” – жіночий аспект). Така суміш діяння та існування продуктивна і сильна.

Вищенаведені цитати – лише невелика частина трактату “Дао лідера”. Але навіть вони дають повне уявлення про те, що проблема лідерства і керівництва існувала і вирішувалась ще у часи до нашої ери, коли людське існування стало соціальним явищем. Таким чином, основні принципи роботи колективу і

сучасні аспекти вмілого керуванням групою базуються на історичному досвіді багатьох поколінь. Розвиток діяльності у цьому напрямку – необхідна умова досягнення успіху будь-якої організації.

3.3. Залучення працівників

Стандарт ISO 9000 пояснює цей принцип так: “Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації”.

Для пояснення цього принципу потрібно усвідомити, що повний потенціал працівників реалізується тільки за умов формування спільного набору цінностей, створення культури довіри та отримання ними всіх необхідних повноважень. Тільки тоді утворюється сприятливий фон для залучення всіх службовців до активності та інформаційного обміну, який необхідно постійно підтримувати наданням можливості навчання та підвищення кваліфікації.

Працівників необхідно розглядати не як пасивних виконавців розпоряджень та інструкцій керівників, а як творчу силу організації, власне завдяки якій вона живе і розвивається. Всі працівники в значній мірі повинні розділяти відповідальність за результати своєї роботи і роботи всього підприємства, за якість продукції (послуг) і за економічний стан.

Відповідальність, ініціативність і повноправність у колективі створюють умови для довгочасної успішної діяльності підприємства. Якщо керівництво не готове надати працівникам право самим контролювати свою діяльність, право приймати важливі рішення і нести за них відповідальність – ніяка система управління не буде ефективною. “Осмільтеся мислити самостійно” – говорив колись Вольтер. Необхідно дозволити працівникам бути самостійними в прийнятті рішень. Але надання персоналу широких повноважень повинно підкріплюватися розгалуженою системою його навчання та інформування, що не обмежується тільки питанням виконання безпосередніх обов’язків, а включає питання, необхідні для розвитку підприємства в цілому.

Один з найефективніших шляхів вирішення цієї проблеми – створення команди односторонців. Така група людей, діяльність яких спрямована на досягнення однієї загальної мети, утворює дуже сильний потенціал організації на ринку.

Перший крок до налагодження відносин у команді – це *делегування повноважень*. Вже давно замічено, що реалізація прийнятих рішень тим ефективніша, чим ближче до джерела інформації розташований механізм прийняття цих рішень. Тобто, чим менша відстань від керівника до рядового службовця, тим ефективніша буде робота всього колективу. Делегування повноважень засноване на довірі, а довіра – один з найважливіших елементів атмосфери, необхідної для ефективної роботи на сучасних ринках. Вона створює передумови для відкритості інформаційних потоків у команді, для їхньої прозорості. Прозорість інформаційних потоків у свою чергу сприяє максимальному залученню персоналу.

Залучення всіх членів команди стає більш результативним при використанні принципів *парципативного* управління, тобто, при наданні всім членам команди реальної можливості брати участь в прийнятті рішень, а не тільки в їх реалізації. На практиці це означає систематичну можливість участі у обговоренні управлінських рішень. Така можливість породжує в людях почуття безпосередньої причетності, що різко посилює мотивацію до творчої праці.

Можна сказати, що головна задача у відношенні персоналу – це перетворення “найманих працівників” на “співробітників”. Це одне з ключових питань. Хоча наймана праця існувала протягом багатьох століть і досить часто дозволяла налагоджувати успішний бізнес, сучасна зміна природи ринків змушує змінювати відносини між людьми у процесі виробництва. Логіка найманого працівника цілком ясна: його головні інтереси лежать за межами організації. Для нього це – можливість заробляти собі на життя. Звідси випливає, що в багатьох випадках доля організації йому байдужа. Співробітник, на відміну від найманого працівника, розділяє культуру і цінності організації, він готовий, якщо буде потрібно, розділити і її долю. Таким чином, прагнення керівництва до того, щоб

індивідуальні цілі кожного співробітника, так чи інакше, збігалися з цілями організації, повинно стати звичайним явищем у колективі.

Описаний підхід дозволяє різко підвищити культуру праці. По-перше, співробітників не має сенсу карати. Варто взагалі проголосити і неухильно виконувати принцип відмовлення від самої ідеї покарання. Таке відмовлення знищує страх, що розв'язує ініціативу і породжує ентузіазм. У команді ентузіастів кожен добре розуміє свою роль і прагне виконувати її якнайкраще. Що дуже важливо – виникає бажання вчитися. Майстерність і досвід працівників постійно підвищуються і за таких умов кожний може пишатися своєю роботою, до чого призивав ще Едвард Демінг. Навчені, наділені повноваженнями, отримавши визнання за свої досягнення, службовці дивляться на свою роботу під іншим кутом. Вони більше не тягнуть час, не роблять тільки те, що їм скажуть, не чекають закінчення робочого дня. Вони “володіють” компанією у тому розумінні, що відчувають особисту відповідальність за її діяльність.

Звісно, неабияку роль у світлі нового підходу відіграє матеріальне стимулювання, але все ж таки далеко не таку важливу роль, як ті стимули, про які говорилося вище. Більшість керівників і управлінців думає, що заробітна плата – головний стимул роботи. Дослідження багатьох відомих фірм показує, що це не так. Повсякденне визнання результатів роботи – могутній стимул. Звичайно, подяка і визнання керівництвом не створять загальної атмосфери якості роботи, але їх відсутність, навіть при значній зарплаті, може викликати стійке руйнування віри працівників у реальну цінність якості і власного внеску в її підвищення. Головне у формуванні заробітної плати – чесність і справедливість. Функція оплати праці – залучення людини в організацію і утримання її там. Однак зарплата не повинна бути основним мотивом у службовому просуванні або в мотивації роботи. Важливою умовою залучення співробітників уявляється відмовлення від фіксованих окладів і зв'язування матеріального стимулювання з комерційними результатами організації. При цьому зникають як премії – інструмент руйнування морального клімату в команді, так і штрафи – інструмент перекладання відповідальності на кінцевого виконавця. За нових умов співробі-

тник не повинен одержувати від начальства фіксований оклад (що вже само по собі не передбачає постійного поліпшення праці), а сам регулює свій заробіток залежно від обсягу і якості виконаних робіт. При цьому оплата праці має бути орієнтована на команду. Оплата повинна бути залежною від результатів роботи не тільки окремої роботи, а цілої команди – відділу, цеху, групи тощо. Відомий, наприклад, досвід багатьох японських фірм, в яких при виконанні поставленого плану матеріальну винагороду отримує не тільки та людина, яка вклала найбільший внесок в досягнення цілі, а й весь колектив того відділу, де вона працює. І навпаки – при невиконанні поставленої задачі, нагороди не отримує жодний член колективу, хоч би як він не працював. Ця тактика значно стимулює розвиток “почуття команди”.

Для визначення потреб своїх працівників деякі успішні організації використовують приблизно ті ж методи, як і для аналізу потреб споживачів – соціологічне опитування, анкетування, семінари і наради. Головне при цьому – вислуховувати зауваження опитуваних і не вступати з ними в дискусію, не задавати фіксовані питання, тобто не формалізувати ці заходи. Люди не повинні боятися сказати “щось не те”; ці опитування мають бути максимально відкритими і доброзичливими. За результатами таких заходів обов’язково мають бути вжиті певні корегувальні дії, працівники повинні бачити відгук на їх висловлення і побажання.

Все вищенаведене може здаватися утопічною теорією, але це зовсім не так. Це, швидше, мінімальні умови для успішного ведення бізнесу. А те, що бізнес стає все більше соціально орієнтованим, природно, оскільки, чим жорсткіший ринок, тим важливіше використовувати інтелектуальний потенціал усіх причетних до роботи. Для цього їх треба зробити співучасниками.

Такий підхід, безумовно, потребує значної зміни мислення керівників.

Щоб уявити собі, наскільки новий підхід незвичайний, необхідно звернути увагу хоча б на те, що зникають соціальні інститути, які існували багато десятиріч. Наприклад, таке звичне явище, як профспілки. Дійсно, якщо цілі співробітників збігаються з цілями організації, немає потреби в спеціальному про-

шарку, створеному для пошуку компромісних рішень між керівниками компанії і працівниками. Це більше не дві окремі і такі різні групи людей, – це одна команда однодумців.

Нова модель управління – це система, орієнтована на людей, і в цьому ракурсі можна зробити порівняння, де споживачі – її двигун, а працівники – паливо.

На закінчення розглядання цього принципу, наведемо висловлення відомого економіста Лестера Туроу, який писав: “В ХХІ столітті освіта і кваліфікація робочої сили стануть головною зброєю в конкурентній боротьбі. Технології нових продуктів стають вторинними, технології ж нового виробничого процесу здобувають першочергове значення, а вони, в свою чергу, залежать від людей”. А фінансист Роберт Грінліф говорив: “Бізнес існує для того, щоб представляти товар чи послугу споживачу в тій же мірі, як і для того, щоб давати людині значиму роботу”.

3.4. Процесний підхід

Спочатку розглянемо, які пояснення з приводу цього принципу містить стандарт ISO 9000, що спонукає організації до прийняття процесного підходу в управлінні.

“Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов’язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес.

Для ефективного функціонування організації необхідно визначити численні взаємопов’язані та взаємодіючі процеси і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Систематичне визначення процесів та їх взаємодій в організації, а також управління ними називають “процесним підходом”. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль над зв’язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією.”

Рисунок 1 ілюструє систему управління якістю, що базується на процесах, описану в стандартах серії ISO 9000. Він показує, що зацікавлені сторони відіграють суттєву роль у забезпеченні входних елементів для організації. Моніторинг задоволеності зацікавлених сторін вимагає оцінювання інформації щодо сприйняття цими сторонами ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань. Модель, зображена на рисунку 1, охоплює всі вимоги стандарту ISO 9001, але не деталізує процеси.

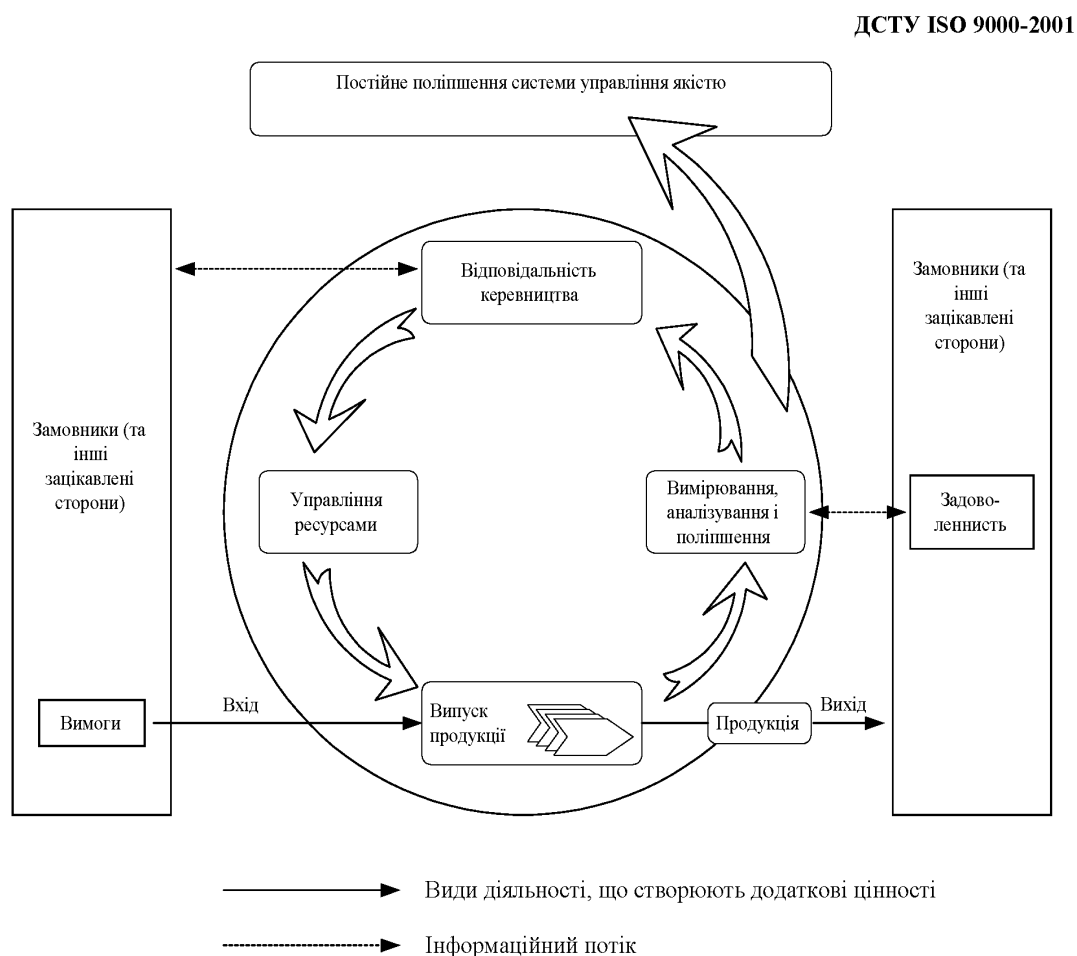


Рис. 1. Модель системи управління якістю, що базується на процесному підході

Розроблювачі стандарту ISO 9000 стверджують, що всі види дій, чинених у будь-якій організації, має сенс розглядати як процеси. Під процесами розуміються логічно упорядковані послідовності етапів (кроків, елементів), що перетворюють входи на виходи. У деякому сенсі таке розуміння процесів близьке до уявлення про алгоритми. І це не випадково. Справа в тому, що в діяльності ор-

ганізацій усе більшу роль відіграють інформаційні технології (ІТ). Концептуально ІТ мають в основі мову алгоритмів. У багатьох сферах людської діяльності ІТ виступають як необхідна умова забезпечення конкурентноздатності, тому процесний опис діяльності організації є цілком доречним. Крім того, процесний підхід зручний і поза контекстом ІТ насамперед тому, що відкриває широкі можливості для візуалізації інформації і, таким чином, для залучення співробітників. Тобто, “процесне мислення” – це такий погляд на світ, при якому все, що відбувається, сприймається як сукупність окремих процесів.

Для підкреслення того, що нова модель управління приводиться до руху споживачем, деякі фірми визначають групи процесів таким ланцюгом: Споживач – Вимоги до продукту – Процес проектування і виробництва – Ресурси – Постачальник.

Крім того, до всіх процесів можна застосовувати циклічну методологію, відому як “Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій” (англійською мовою «Plan-Do-Check-Act (PDCA)”). PDCA можна стисло описати так:

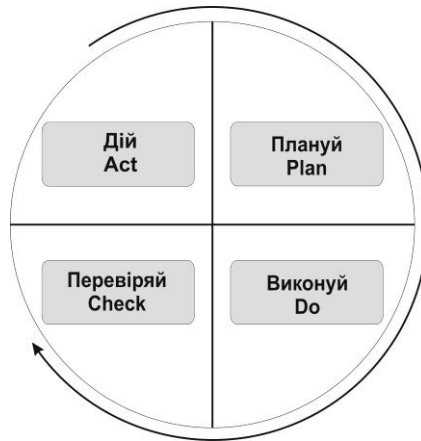
Плануй: установлюй цілі та процеси, необхідні для видачі результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації.

Виконуй: грамотно впроваджуй процеси.

Перевірй: контролюй та вимірй процеси і продукцію, виходячи з політики, цілей та вимог до продукції, а також документуй результати.

Дій: вживай заходів для постійного поліпшення показників функціонування процесів.

Така циклічність притаманна діяльності будь-якої організації. Належне впровадження всіх її етапів забезпечує оптимальний результат діяльності фірми, гарантує успіх і процвітання на ринку.



Для пояснення практичного впровадження принципу процесного підходу, в деяких джерелах літератури пропонується застосовувати алгоритм, який складається з наступних 14-ти кроків:

1. Визначити (або задати) повну систему процесів, з яких складається певна діяльність.
2. Визначити послідовність, взаємозв'язок і взаємодії в цій системі процесів.
3. З позицій стратегічних цілей і планів визначити ключові процеси (наприклад, за допомогою карт Парето визначити внесок окремих процесів в загальний результат і відібрати найвагоміші).
4. Призначити компетентну особу, готову взяти на себе відповідальність за даний процес і наділити її реальними відповідними повноваженнями, зробити її “власником процесу”.
5. Визначити замовника або споживача процесу й описати вимоги щодо виходу процесу, тобто, вимоги до якості результатів його здійснення (наприклад, при передачі партії деталей з однієї стадії на наступну, або при здачі готової продукції).
6. Визначити постачальників процесу і вимоги до елементів входу процесу, тобто, до ресурсів.
7. Визначити критерії ефективного управління даним процесом і вибрати для них метрологічно забезпечені вимірники.
8. Спланувати процеси виміру показників якості та ефективності процесу.

9. Описати сам процес у вигляді блок-схеми або схеми потоків з урахуванням системи управління процесами.

10. Визначити вхідні і вихідні документи за стадіями процесу (наприклад, регламент, посадові інструкції, робочий журнал тощо).

11. Забезпечити інформаційні потоки, необхідні для ефективного управління і моніторингу процесу.

12. Забезпечити можливість регулярної оцінки, моніторингу та аналізу даних, що стосуються процесу.

13. Систематично провадити коригувальні і попереджувальні дії, спрямовані на поліпшення процесу.

14. Визначити порядок внесення необхідних змін у процес.

Такий “процесноорієнтований” підхід забезпечує систематичний і послідовний алгоритм до виявлення та опису всіх процесів, що являють інтерес для управління якістю і для керування взагалі. В цьому ракурсі показові так звані “бізнеси-процеси”. Бізнеси-процеси характеризуються тим, що мають конкретного споживача, готового платити за їхні результати. Вони й існують доти, поки є цей споживач. Їхня організація та систематизація здійснюються не так, як зручно виробникові, а відповідно до принципу орієнтації на споживача. А це означає, що традиційна організаційна структура, як правило, потребує кардинальних змін. Їй на зміну прийде проектний підхід і командна форма роботи.

У залежності від того, де знаходиться споживач, бізнеси-процеси поділяються на внутрішні і зовнішні. Саме прикладом внутрішнього процесу може служити розробка і впровадження на підприємстві системи управління якістю. Зовнішні бізнеси-процеси породжуються, як правило, клієнтами. В усіх випадках бізнеси-процеси відбуваються всередині організації і складаються з сукупності взаємопов'язаних операцій. Для СУЯ вкрай важливо розглядати кожен елемент будь-якої діяльності як процес, який матиме своїх споживачів і постачальників, свої входи і виходи. Таку точку зору в Японії називають “дзідока”, а у західному варіанті – “автономізація”. Фактично автономізація – це спосіб розкладання загального процесу на “атоми” для створення правильної взаємодії

між такими атомами. Критичний аспект взаємодії включає запобігання всякого роду невідповідностей за допомогою підходу, який часто і ефективно використовується там, де є високий ризик фатальних помилок – в авіації, космонавтиці, атомній промисловості тощо. Цей принцип добре описується нашим терміном “дурностійкість” і полягає в тому, щоб виключити саму можливість наступної операції, якщо на попередній виникла будь-яка невідповідність. (Наприклад, в деяких автомобілях передбачена електронна система, яка не дозволяє його завести, якщо не пристебнутий ремінь безпеки).

Природно припустити, що кожна ланка в бізнес-процесі, кожен його етап вносить додану цінність для кінцевого споживача або клієнта. Але насправді це виявляється не зовсім так. Лише досить незначна частина етапів робить свій внесок у “задоволення потреб споживачів”. Більшість же етапів обумовлено якимись внутрішніми обставинами виробника. Їх усунення з процесу ніяк не вплине на клієнта. Але ж на їх здійснення витрачаються час, гроші та інші ресурси. Саме у виявленні таких операцій, які можна оптимізувати (наприклад, замінити декілька стадій однією) криються чималі резерви для поліпшення.

Для пояснення цього наведемо такий приклад. Припустимо, що на виробництві обробляють на верстаті деяку деталь, щоб додати їй форму, бажану для споживача. Очевидно, ця операція вносить для нього додану цінність. Наступна операція пов’язана із просвердлюванням у цій деталі отвору, що теж необхідно для клієнта. Але для здійснення другої операції деталь кладуть на автонавантажувач і відвозять в сусідній цех, де встановлено свердлильний верстат. Там деталь складають у бункер, де вона чекає своєї черги. Фактично, всі ці операції не потрібні клієнтові. Для їх усунення потрібна значна переробка всього процесу виробництва – перебудування схеми виробництва, приміщень і устаткування, можливо – зміна технології. Така переробка, крім іншого, вимагає економічного обґрунтування, адже за деяких умов вона зробить це виробництво нерентабельним. Однак процесний підхід відкриває перед організацією можливість налагодження обліку та економічного аналізу на зовсім новому рівні. Він дозво-

ляє перейти на методи прямого обліку витрат, наприклад, при оцінюванні витрат на якість.

До сказаного варто додати, що основу процесного підходу становить необхідність не тільки виділення із сукупності процесів найбільш економічно значимих, але й постійної оцінки співвідношення “вхід – вихід”, тобто “ресурси – результат” всіх процесів, які функціонують у рамках системи управління якістю. Отже, з економічних позицій застосування концепції процесного підходу повинно сприяти підвищенню економічних результатів діяльності.

Таким чином, можна сказати, що поєднання процесного підходу з командною формою організації робіт – основа організації нового типу. В багатьох провідних компаніях світу управління процесами і їх поліпшення є наріжним каменем постійного вдосконалення.

3.5. Системний підхід до управління

“Ідентифікація, розуміння та управління взаємопов’язаними процесами як системою сприяє організації у результативнішому та ефективнішому досягненні її цілей” – сказано в стандарті ISO 9000.

Одна справа – визначати і описувати який-небудь окремий процес. Але зовсім інша справа – представити всю організацію як систему взаємодіючих динамічних процесів. Але саме це і передбачає п’ятий принцип. Легко собі уявити, як при такому погляді можуть змінитися практично всі задачі менеджменту. Тут насамперед передбачається командний підхід до управління, що руйнує бар’єри між підрозділами, до чого наполегливо закликав Демінг.

Системний погляд вимагає координації всіх аспектів діяльності організації. Насамперед, це веде до погоджування задач, що виникають у рамках концепції якості, з місією організації, її баченням, стратегічними цілями і т.п.

Одночасно це вимагає механізму для перманентного процесу планування і доведення планів до кожного робочого місця для того, щоб можна було їх коректувати по ходу справи. Для цієї мети в Японії був розроблений процес, відомий як “структурування політики”. З організацією процесу планування тісно

пов'язана проблема оцінювання результатів діяльності будь-якої організації. Як вже було зазначено (див. перший принцип), довгий час у цій галузі панував чисто фінансовий підхід. Але в останні 10 років ситуація почала змінюватися. Стало ясно, що до фінансових результатів, які мають значення насамперед для власників, акціонерів та інвесторів, варто додати оцінки ще трьох класів показників, а саме – показники задоволеності клієнтів, показники ефективності процесів в організації і показники задоволеності власних співробітників.

Системний підхід веде до перегляду уявлень про організацію. Цей принцип, як і всі інші, веде до перегляду самої логіки бізнесу.

Відповідно до загальної теорії система – це множина елементів з їхніми зв'язками і відносинами, що утворюють цілісне формування. Причому, будь-яка система має такі фундаментальні властивості, як сумісність і цілісність. І дійсно, незважаючи на різницю функцій і завдань структурних підрозділів, які становлять основу різних рівнів управління, всі вони взаємодіють між собою. Ця взаємодія і робить їх сумісними в організаційній системі підприємства. Адже в процесі праці люди об'єднуються, створюючи певні організаційні системи для спільної діяльності. При цьому створюються організаційні структури управління. У більшості випадків формування цих структур є суб'єктивним процесом, який залежить від волі і бажань керівництва. Проте цей процес підпорядковується об'єктивним закономірностям, які властиві організаційним системам. Але ці закономірності в реальній практиці не завжди усвідомлюються і тому вимагають додаткового розгляду і обґрунтування.

Відповідно до загального економічного закону “підвищення потреб” відбувається постійний розвиток продуктивних сил, що обумовлює поглиблення розподілу праці і зв'язаних з ним форм організації виробництва і концентрації фінансового капіталу. Це, в остаточному підсумку, і визначає постійний ріст і ускладнення організаційних систем, змінюючи зміст системного підходу і, як наслідок, організаційних структур управління.

Теоретичне осмислення цих змін дозволяє зробити висновок, що системний підхід у своєму розвитку пройшов два етапи, перший з яких був системно-

диференціюючим, а другий – системно-інтегруючим. В основі своїй ці етапи не суперечать один одному: вони є різновидами системного підходу, становлячи відповідні стратегії розвитку і вдосконалення організаційних систем.

Сутність системно-диференціюючого підходу складається, насамперед, у тому, що організаційна система будується на основі систематичного розподілу складових елементів відповідно до поставленої цілі. Ілюстрацією цього підходу є поступовий перехід від лінійної побудови організаційної структури управління до лінійно-функціональної, при якій формуються функціональні ланки у вигляді управлінь, відділів, бюро, секторів тощо.

Логіка розвитку таких організаційних систем полягає в тому, що при виникненні нової функції або ускладненні існуючих відбувається їхнє відокремлення шляхом створення нових структурних підрозділів в організаційній структурі управління. Аналіз організаційних систем цього виду дозволяє стверджувати, що їм властиві наступні основні закономірності:

- при їхньому створенні, насамперед, відбувається відокремлення органів управління, тобто формується апарат управління;
- взаємини по вертикалі (відносини підпорядкування за ієрархічними рівнями управління) більш міцні, ніж горизонтальні (відносини між функціональними підрозділами);
- розвиток таких систем відбувається головним чином екстенсивно: кількісний ріст потенціалу системи приводить до збільшення апарату управління і ускладненню організаційних зв'язків.

Таким чином, діалектика розвитку цих організаційних систем така, що на певному етапі їхнього екстенсивного росту починає різко знижуватися ефективність управління через відсутність погодженості і необхідної взаємодії в діяльності функціональних підрозділів, що в остаточному підсумку приводить до значного погіршення економічних результатів. Саме тому на зміну підходу, що був заснований на системному диференціюванні, приходять підхід системно-інтегруючий.

Сутність цього підходу складається в інтеграції різних видів діяльності, необхідних для досягнення конкретних цілей, і концентрації необхідних для цього ресурсів. В результаті створюються організаційні структури матричного типу з інтегрованими органами управління, на які покладається відповідальність за досягнення поставлених цілей. Це дозволяє перейти від екстенсивного до інтенсивного розвитку організаційної системи. Відображенням цього підходу є використання в сучасному менеджменті проектних організаційних структур.

Розгляд основних етапів системного підходу дозволяє перейти до аналізу принципів побудови організаційних систем.

Найважливішою характеристикою цих систем є складність, що на практиці виявляється у формі ієрархії (підпорядкування нижчого вищому). Давно відомий принцип ієрархії і в теперішній час лежить в основі побудови більшості організаційних структур. Однак в залежності від етапу впровадження системного підходу він проявляється по-різному.

При системно-диференціюючому підході принцип ієрархічності є основним. Саме цим пояснюється відзначена вище міцність вертикальних зв'язків і, як наслідок, посилення централізації функцій управління.

При системно-інтегрованому підході управління спрямоване не стільки по вертикальних зв'язках (які при цьому гранично спрощуються), скільки по горизонтальних. Але з цього ніяким чином не випливає, що в таких організаційних структурах принцип ієрархічності себе зжив. Поки будуть реально існувати організаційні системи, буде існувати і цей принцип їхньої побудови.

Будь-які системи, у тому числі й організаційні, мають властивість інерційності, яка виявляється в тому, що елементи системи прагнуть до найменшої взаємодії. Тут присутнє діалектичне протиріччя між властивостями цілісності та інерційності, що є основним чинником розвитку організаційних систем.

У практичній діяльності будь-який керівник стикається з цим протиріччям, наприклад, при проведенні нарад з виробничих проблем, якщо кожен його учасник прагне довести, що вирішення питання не є його компетенцією і не

стосується діяльності його підрозділу. У цій ситуації керівник найчастіше приймає звичайне вольове рішення, доручаючи виконання роботи не тому, хто повинен, а тому, хто виконає її найкраще (адже, як казав ще Бісмарк: “за будь-яку доручену справу повинна відповідати одна і лише одна людина”). В результаті в організаційній системі відбувається порушення взаємодії з усіма можливими негативними наслідками.

З метою виключення таких ситуацій проводиться мінімізація взаємодії функціональних і виробничих підрозділів. Для встановлення цих границь широко використовуються методи стандартизації, уніфікації та інші. Саме на основі цих методів розробляються і застосовуються положення про підрозділи, посадові, робочі і технологічні інструкції, стандарти підприємства, системи кодування та інші подібні документи.

3.6. Постійне поліпшення

ISO 9000:2000 кардинально відрізняється від ISO 9000 версії 1994 року саме завдяки наявності цього принципу. Якщо раніше ставилась задача досягти необхідний рівень якості і далі його постійно забезпечувати, то нова версія стандарту передбачає обов’язкове (!) постійне поліпшення діяльності на всіх рівнях: “Постійне поліпшення діяльності організації в цілому слід вважати незмінною метою організації”. Тому, крім базового блоку з основними вимогами, ISO 9000 версії 2000 року містить блок ISO 9004:2000 “Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності”. Ця частина стандарту містить настанови, які виходять за межі вимог, наведених в ISO 9001, і призначений для того, щоб одночасно врахувати результативність та ефективність системи управління якістю і, таким чином, потенційні можливості поліпшення показників діяльності організації. Порівняно з ISO 9001, цілі, пов’язані із задоволенням інтересів замовників і з якістю продукції, розширені і містять *задоволеність зацікавлених сторін і показники діяльності організації*.

Стандарт ISO 9004:2000 застосовний до процесів діяльності організації, отже принципи управління якістю, покладені в його основу, можуть бути по-

ширені на всі рівні в організації. Цей стандарт спрямовано на забезпечення постійного поліпшення, оцінюване задоволеністю замовників та інших зацікавлених сторін. Слід звернути увагу на те, що ISO 9004 містить тільки настанови та рекомендації і не призначений для цілей сертифікації та регламентувальних чи контрактних цілей і не є настановою щодо застосування стандарту ISO 9001.

Взагалі можна визначити два безпосередніх приводи для постійного поліпшення: внутрішній і зовнішній. Внутрішній привід очевидний. Він викликаний тим, що завжди можна зробити що-небудь завтра краще, ніж сьогодні. Глибока прихильність японців до систематичного пошуку можливостей постійного поліпшення по-японськи називається словом “кайзер”. Слово “кайзен”, яке не має ідентичного перекладу в українській мові, – це кропіткий неспішний процес постійного поліпшення. Стратегія “кайзен” являє собою єдину найважливішу концепцію японського стилю керування. Це – ключ до успіху Японії в конкурентній боротьбі. До речі, “кайзен” – одне з найбільш уживаних слів у Японії. Зі сторінок газет, з радіоприймачів і з екранів телевізорів там щодня можна почути заяви державних чиновників і політиків, які говорять, наприклад, про “кайзен” торговельного балансу зі Сполученими Штатами, “кайзен” дипломатичних відносин із країною “Х”, “кайзен” системи соціального забезпечення. І працівники, і керівники говорять про “кайзен” виробничих відносин.

Саме так японські автомобільні фірми проникали на американський ринок. Систематично поліпшуючи процеси, вони поступово одержали можливість знижувати ціни, причому не за рахунок зниження доходів або демпінгу, а просто завдяки швидко зростаючій різниці між собівартістю і ціною. Таке зниження ціни веде до розширення ринкової ніші, а це, у свою чергу, приводить до зниження собівартості за рахунок ефекту масштабу. (Цей механізм називають “ланцюговою реакцією Демінга”).

Постійне поліпшення завжди починається з людини, з удосконалення її особистих якостей, знань, навичок і умінь. Наступний крок – удосконалення роботи команди, що досягається, насамперед, за рахунок систематичного на-

вчання і створення доброзичливої атмосфери. Це галузь третього принципу: “Залучення персоналу”.

У чому ж сенс постійного вдосконалення з позицій трактування стандарту ISO 9000? Звернемось до тексту стандарту:

“Метою постійного поліпшення системи управління якістю є збільшення ймовірності підвищення задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін. Дії щодо поліпшення включають:

- а) аналізування та оцінювання наявного стану для визначення сфер поліпшення;
- б) установлення цілей поліпшення;
- в) пошук можливих рішень для досягнення цілей;
- г) оцінювання цих рішень і вибір одного з них;
- д) впровадження вибраного рішення;
- е) вимірювання, перевірка, аналізування та оцінювання результатів впровадження для визначення того, чи досягнуто мети;
- ж) оформлення змін.

Результати цих дій аналізують у разі потреби визначення подальших можливостей для поліпшення. Завдяки цьому поліпшення стає неперервною діяльністю. Зворотний зв'язок із замовниками та іншими зацікавленими сторонами, аудити та аналізування системи управління якістю можна також використовувати для визначення можливостей поліпшення”.

Стандарт ISO 9001:2000 з цього приводу визначає, що “постійне поліпшення результативності системи управління якістю необхідно здійснювати, застосовуючи політику та визначаючи цілі в сфері якості, використовуючи результати аудитів, аналіз даних, проводячи коригувальні та запобіжні дії, а також аналізування з боку керівництва”.

Крім того, стандарт відокремлює і пояснює поняття *коригувальних* і *запобіжних* дій.

Звернемось до тексту стандарту: “Організація повинна виконувати дії для усунення причин невідповідностей з метою запобігання їхньому повторенню.

Коригувальні дії слід визначати відповідно до наслідків виявлених невідповідностей.

Повинні бути розроблені та задокументовані методики з метою встановлення вимог до:

- а) аналізування невідповідностей (у тому числі скарг замовника);
- б) визначення причин невідповідностей;
- в) оцінювання потреби в діях для забезпечення впевненості у тому, що невідповідності не виникатимуть повторно;
- г) визначення та виконання необхідних дій;
- д) реєстрування результатів виконаних дій;
- е) аналізування виконаних коригувальних дій.

Найвище керівництво повинно забезпечувати застосування коригувальних дій як засобу поліпшення. Планування коригувальних дій охоплює оцінювання значущості проблем з урахуванням потенційного впливу на такі аспекти, як виробничі витрати, витрати, пов'язані з невідповідностями, показники продукції, надійність, безпека і задоволеність замовників та інших зацікавлених сторін. До процесу коригувальної дії слід залучати працівників відповідних підрозділів. Слід також наголошувати на результативності та ефективності процесів під час виконання цих дій, і самі ці дії повинні підлягати моніторингу для забезпечення досягнення бажаних цілей. Слід передбачити включення коригувальних дій до аналізування з боку керівництва.

Для проведення певної коригувальної дії організація повинна встановити джерела інформації і зібрати інформацію для визначення необхідних заходів. Визначені коригувальні дії повинні бути зосереджені на усуненні причин невідповідностей для унеможливлення їх повторного виникнення. Джерела інформації для визначення коригувальних дій мають охоплювати:

- претензії замовників;
- звіти про невідповідності;
- звіти про внутрішній аудит;
- виходи аналізування з боку керівництва;

- виходи аналізування даних;
- виходи вимірювань задоволеності;
- належні протоколи системи управління якістю;
- працівників організації;
- вимірювання, пов'язані з процесами;
- результати самооцінювання.

Існує багато способів визначення причин невідповідностей, включаючи аналізування окремими працівниками або призначення проектної групи з коригувальних дій. Організація повинна забезпечити збалансованість коштів, виділених на коригувальні дії, відповідно до розглядуваної проблеми.

Оцінюючи необхідність проведення коригувальних дій для недопущення повторного виникнення невідповідностей організація має враховувати рівень підготовки працівників, задіяних у реалізації проектів, пов'язаних із коригувальними діями.

У разі потреби проводять аналіз за допомогою складання причинно-наслідкових діаграм, що дозволяє оптимізувати вживання коригувальних дій. Результати такого аналізування перевіряють апробацією перед визначенням та ініціюванням коригувальних дій”.

Вимоги ISO 9001:2000 щодо запобіжних дій зводяться до того, що організації рекомендується визначати дії, які дають змогу усунути причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії слід визначати відповідно до наслідків потенційних проблем.

Повинна бути розроблена задокументована методика з метою встановлення вимог до:

- а) визначення потенційних невідповідностей та їхніх причин;
- б) оцінювання потреби в діях для запобігання виникненню невідповідностей;
- в) визначення та виконання необхідних дій;
- г) реєстрування результатів виконаних дій;
- д) аналізування виконаних запобіжних дій.

Крім вищенаведеного, стандарт ISO 9004 рекомендує звертати увагу на економічні показники діяльності: “Керівництво повинно планувати зниження впливу втрат на діяльність організації для підтримання показників процесів та продукції. Планування запобігання втратам застосовують до процесів випуску і допоміжних процесів, до видів діяльності та продукції для забезпечення задоволеності зацікавлених сторін.”

Звісно, для результативного та ефективного планування запобігання втратам воно повинно бути систематичним. Для формування даних у кількісному виразі потрібно, щоб планування базувалося на даних відповідних методів, включаючи оцінювання даних попередньої діяльності, а також критичність показників діяльності організації та її продукції.

Формування таких даних можливе за рахунок наведених вище методів (методи оцінювання ризику, наприклад, аналізування режимів відмов та їхніх наслідків, аналізування потреб та очікувань замовників, ринку, вимірювань задоволеності, належних протоколів системи управління якістю тощо). Ці дані забезпечують інформацією, яка дає змогу розробити результативний та ефективний план запобігання втратам і визначити відповідні пріоритети для кожного процесу та продукції з тим, щоб задовольняти потреби та очікування зацікавлених сторін.

Результати оцінювання результативності та ефективності планів із запобігання втратам є виходами аналізування з боку керівництва і їх використовують як входи для зміни планів і для процесів поліпшення, що добре узгоджується з процесним підходом, описаним вище (вихід одного процесу є входом іншого).

Взагалі, з позицій ISO 9004, поліпшення діяльності, забезпечення майбутнього організації і задоволення зацікавлених сторін не можливе без формування керівництвом такої культури, яка б сприяла максимальному залученню працівників до активного пошуку можливостей для поліпшення показників процесів, діяльності та продукції (див. принцип “Залучення працівників”).

Для цього, як вже було зазначено, найвище керівництво повинно створити середовище, в якому повноваження делегують так, щоб працівники мали ре-

альне право діяти і брати на себе відповідальність за визначення можливостей для поліпшення показників діяльності організації.

Такої політики діяльності можна досягти завдяки:

- встановленню цілей для працівників, проектів і організації;
- порівняльному оцінюванню (бенчмаркінгу) показників конкурентів і передової практики;
- визнанню та винагородженню за досягнення у справі поліпшення;
- запровадженню порядку подання пропозицій, включаючи своєчасне реагування на них керівництва.

Для структурування видів діяльності з поліпшення найвище керівництво повинно визначити та впровадити процес постійного поліпшення, який може бути застосований до процесів випуску та допоміжних процесів і видів діяльності. Для забезпечення результативності та ефективності процесу поліпшення слід розглядати процеси випуску та допоміжні процеси з погляду:

- результативності (наприклад, відповідність виходів вимогам);
- ефективності (наприклад, питомі витрати ресурсів у часовому та грошовому виразі);
- зовнішніх чинників (наприклад, змін законодавчих та регламентувальних вимог);
- потенційних “вузьких” місць (наприклад, недостатність спроможностей та узгодженості);
- можливостей для застосування кращих методів;
- контролю запланованими та не запланованими змінами;
- вимірювання запланованих переваг.

Такий процес постійного поліпшення застосовують як засіб поліпшення внутрішньої результативності та ефективності організації, а також для підвищення задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

Керівництво повинно підтримувати “політику поліпшення” як покроковими поступовими діями, інтегрованими до наявних процесів, так і діями “про-

ривного” характеру для досягнення максимальних переваг організації та зацікавлених сторін.

“Проривні” проекти, які “ведуть до перегляду та поліпшення наявних процесів або запровадження нових процесів”, здійснюють групи фахівців суміжних спеціальностей поза звичайними операціями.

“Проривні” проекти звичайно передбачають суттєве перепроєктування наявних процесів і складаються з таких етапів:

- визначення цілей і загальної схеми проекту поліпшення;
- аналізування наявного процесу (процесу, як він є) і реалізацію спроможностей для змін;
- визначення та планування поліпшення процесу;
- впровадження поліпшення;
- перевірку та затвердження поліпшення процесу;
- оцінювання досягнутого поліпшення, у тому числі формулювання висновків.

“Проривні” проекти здійснюють результативно та ефективно із застосуванням методів управління проектом. Після введення змін новий проектний план є підставою для постійного управління процесом.

Працівники організації “по місцях” є найкращим джерелом ідей покрокового чи неперервного поліпшення процесу і часто беруть участь у цій діяльності в складі робочих груп. Для розуміння їхнього впливу заходи в рамках покрокового поступового поліпшення процесу повинні перебувати під контролем. Звичайно, залучені до них працівники організації повинні мати повноваження, технічну підтримку і необхідні ресурси для впровадження пов’язаних із поліпшенням змін.

Постійне поліпшення за будь-яким із двох визначених методів передбачає розгляд таких аспектів:

- а) причина поліпшення: повинна бути визначена проблема процесу та обрана сфера для поліпшення із зазначенням причини для роботи над ним;

б) поточна ситуація: повинні бути оцінені результативність та ефективність наявного процесу. Повинні бути зібрані і проаналізовані дані, що дадуть змогу визначити, які типи проблем виникають найчастіше. Повинна бути обрана характерна проблема і поставлена ціль щодо поліпшення ситуації;

в) аналізування: повинні бути визначені та затверджені докорінні причини проблеми;

г) визначення можливих рішень: повинні бути вивчені альтернативні рішення. Повинно бути обрано і реалізовано найкраще з них, тобто те, що усуває корінні причини проблеми і запобігає повторному її виникненню;

д) оцінювання впливів: після цього повинно бути підтверджено, що проблема та її докорінні причини усунуто або їхній вплив зменшено, що обране рішення є вдалим і мета щодо поліпшення виконана;

е) впровадження і стандартизація нового рішення: старий процес повинен бути замінений поліпшеним процесом, що унеможливить повторну появу проблеми та її докорінних причин;

ж) оцінювання результативності та ефективності процесу після виконання дії з поліпшення: повинна бути оцінена результативність та ефективність проекту поліпшення і вивчена можливість його застосування в будь-яких підрозділах організації.

Якщо проблеми залишились, то процес поліпшення повторюють і розробляють цілі та рішення для подальшого поліпшення процесів.

Для сприяння залученню працівників до діяльності з поліпшення і підвищення їхнього розуміння відповідних питань, керівництво повинно вивчити можливості таких заходів:

- створення невеликих груп, члени яких вибирають своїх керівників;
- надання працівникам дозволу контролювати та поліпшувати свої робочі місця;
- поглиблення знань, умінь та досвіду працівників як невід'ємної частини загальної діяльності організації в сфері управління якістю.

Всі рекомендації, наведені в стандарті ISO 9004, орієнтовані перш за все на керівників. Але, як на практиці мають ставитися до цього принципу рядові службовці?

Для всіх працівників принцип “Постійного поліпшення” передбачає насамперед поліпшення робочого середовища, робочого місця, робочої зони. Для цього японці розробили цілу філософію, яка називається “5S”. Суть її в тому, що порядок навколо нас і порядок у наших думках – взаємопов’язані. “Чим краще організоване наше оточення, тим продуктивніші і ефективніші будуть наші думки”. Тому має сенс постійно витратити зусилля на організацію і підтримку порядку. А для цього саме і пропонуються п’ять процедур, зведених у нижченаведену таблицю.

Японський термін	Приблизне українське значення	Приклад
Seiri	Організованість	Розташовувати речі на певних місцях. Видаляти непотрібне в роботі
Seiton	Акуратність	При виконанні роботи не залишати після себе такого, що іншим необхідно буде прибирати
Seiso	Чистота	Персонально відповідати за дотримання чистоти
Seiketsu	Стандартизація	Діяти за загально встановленими правилами і нормами
Shitsuke	Дисципліна	Робити все вищесказане щодня без нагадувань начальника

Перший крок – *організованість* – спрямований на ретельну сепарацію (сортування) всіх речей, що оточують працівника у процесі роботи. Чим менше речей буде оточувати, тим легше буде працювати. Чи потрібні, наприклад, на робочому місці документи, якими не користувалися жодного разу протягом останнього року? Відповідь ясна: їх варто зберігати (якщо, взагалі, варто) але централізовано. На робочому місці вони будуть тільки заважати. А як бути з документами, що потрібні рідше, ніж раз на місяць? Їх, можливо, не варто нести дуже далеко. Можна організувати їхнє збереження в офісі, але не на робо-

чому місці. Інша справа – документи, необхідні щодня або щогодини. Їх, безумовно, треба розміщувати на робочому місці або близько від нього.

Крім того, наявність кожної речі завжди на чітко визначеному місці може служити засобом простежуваності. Додатковою допомогою у швидкому пошуку потрібних речей служить їхня проста і ясна ідентифікація, зручність доступу й освітленість. Звичайно, при збереженні важких, громіздких або негабаритних речей важливо враховувати вимоги техніки безпеки.

Другий крок – *акуратність* – передбачає, що буде ретельно проаналізоване поточне положення справ. У ході цього аналізу повинні бути виявлені шляхи і причини руху кожної речі. Це дозволить виявити найзручніші місця збереження всіх речей і найдоцільніші маршрути їхнього переміщення. Необхідно ретельно дотримуватися визначеного порядку і не залишати після себе розпочатих і незавершених справ в надії на те, що “хтось це доробить”. Також необхідно уникати неточних визначень, оскільки все, що містить невизначеність, може викликати нерозуміння, а значить і втрату часу або виникнення невідповідностей.

Турбота про *чистоту* – справа не тільки прибиральниці, але всіх і кожного. Причому, завжди. І тут логічно знов пригадати японський вираз про взаємозв’язок організованості думок і довкілля. Мова йде далеко не тільки про гігієну. Пил, бруд, відходи виробництва, якщо з ними не боротися систематично, призводять до появи дефектів, зайвих витрат і багатьох незручностей. У деяких видах виробництва, наприклад, пил може просто зруйнувати технологію. Але у всіх випадках бруд впливає на ефективність і собівартість. Відрадно, що деякі з виробників в країнах колишнього СРСР вже відчули необхідність змін в цьому напрямку. Так, наприклад, на дочірньому підприємстві АвтоВАЗу, де збирають нові “Шеві-Ниви”, для демонстрації чистоти складальної ділянки представники вищого керівництва сідали на підлогу прямо в діловому костюмі, а всі механіки працюють в білих сорочках і синіх джемперах.

Стандартизація всіх елементів роботи дозволяє кожен рух довести до досконалості. Тут теж доцільно звернутись до японців. Відоме висловлення од-

ного з керівників великого автозаводу Росії, коли він приїхав додому з відрядження: “Я бачив роботу працівників на складальному конвеєрі японського автозаводу Toyota. У нас вони цілком могли б виступати як гімнасти першого розряду”.

Стандартизації сприяють такі речі, як візуалізація, ясні написи на закритих шафах і полицях з інформацією про те, що в них зберігається, карти квантифікації. Те, що має потребу в частій зміні, варто подати в кількісній формі й аналізувати за допомогою статистичних методів.

Нарешті, щоб усе сказане вище втілити в життя, потрібна *дисципліна*. Причому, не та дисципліна, що заснована на страху покарання, а самодисципліна, заснована на внутрішній впевненості в доцільності саме такого поведіння. Сполучення всіх п’яти “S” створює основу для постійного вдосконалювання середовища життя людей у процесі трудової діяльності і породжує необхідний творчий клімат, який дозволяє людям одержувати задоволення від роботи.

Ще одним дієвим засобом, який ефективно допомагає удосконалювати роботу організації, є *бенчмаркінг* – маркетингові дослідження з метою порівняння діяльності даної організації з діяльністю інших.

Таке порівняння, при коректному проведенні, дає можливість піддати свій бізнес глибокій ревізії, виявити причини проблем і прийняти відповідні рішення щодо коригувальних і запобіжних дій. Відомі фірми піддають бенчмаркінгу майже всі процеси – від засобів автоматизації виробництва і обслуговування споживачів до методів забезпечення безпеки і організації дозвілля для робітників. Деякі фахівці визначають бенчмаркінг як “виявлення і реалізацію найкращої практики для досягнення вищих споживацьких оцінок і розвитку бізнесу”. Це могутній інструмент якості, який може сприяти значному поліпшенню всіх виробничих процесів організації.

Сам бенчмаркінг є процесом. Звісно, його використовують не для демонстрації того, що певні компанії є найкращими, а для виявлення і запозичення найефективніших ідей та рішень в організації бізнесу. Сам по собі бенчмаркінг

не покращує роботу, але він дає інформацію, яку можна використати для поліпшення.

Тут треба підкреслити, що бенчмаркінг – не промислове шпигунство, яке так розвинуто в сучасному бізнесі. Це досить нове явище, засноване на бездоганному дотриманні загальних правил і норм ділової етики і громадського обов'язку. Сам факт демонстрації своїх процесів пильній увазі іншої компанії несе в собі можливість зловживання. Тому більшість фірм приймають так званий “бенчмаркінговий кодекс” поведінки для того, щоб керуватися ним в своїй діяльності і заспокоїти потенційних партнерів. Найчастіше такі кодекси містять положення щодо поважання чужих секретів, не розповсюдження отриманої інформації за межами своєї фірми, проведення опитування тільки з відповідальним за бенчмаркінг тощо.

Проведення бенчмаркінгу нагадує офіційний візит за запрошенням. Звісно, що більш зацікавленою стороною є фірма-візитер, але і фірма-консультант “заробляє очки” завдяки створенню і підтримці іміджу відкритої для спілкування організації. Відкритість і прозорість – союзники в завойовуванні визнання споживачів.

Перед проведенням бенчмаркінгу складається план. Незалежно від кількості ступенів цього плану, всі офіційні процеси бенчмаркінгу складаються з трьох категорій діяльності:

- Підготовка до бенчмаркінгу.
- Відвідування компанії, з якою проводиться порівняння.
- Використання отриманих даних як основи для поліпшення.

В якості партнерів для бенчмаркінгу вибираються фірми, які задовольняють ті ж потреби споживачів, що і фірма-візитер, але роблять це більш успішно. Звичайно вибирають подібні, але більш успішні організації, складають спеціальну анкету, за допомогою якої задають головні питання компаніям-кандидатам (іноді корисним є порівняння не з прямими конкурентами, а з організаціями, що працюють в зовсім інших сферах бізнесу). Складають список з 10-20 фірм, потім обробляють первинну інформацію і відбирають 3-4 з них. Як правило, в лі-

дери попадають компанії, які отримали нагороди за якість, що зайняли високі місця в рейтингових опитуваннях галузі, почесні місця, що були присуджені в ділових виданнях, тощо. На їх вибір також впливають відгуки внутрішніх і зовнішніх експортерів, споживачів, ділових партнерів.

Перед здійсненням бенчмаркінгу фірму-консультанта сповіщають про ті питання, які цікавлять і будуть задані. Цим процедура бенчмаркінгу нагадує зовнішній аудит – всі етапи цього процесу мають бути узгоджені і затверджені фірмою, яка приймає візитерів.

Ефективність візиту до компанії залежить, передусім, від того, наскільки добре підготовлені обидві сторони. Якщо всі розуміють свої процеси і команда, яка проводить дослідження, точно знає, чого саме хоче дізнатися, то візит проходить як правило із задоволенням обох сторін і з ефективними результатами. Однак часто виникають проблеми, найпоширеніші з яких такі:

- Низька готовність до порівняння різниці в роботі. Зібрана інформація часто не підходить до даного проекту. Візит не повинен перетворюватися в звичайну екскурсію.
- Погане фіксування інформації. Часто завдяки великому обсягу даних у людей знижується сприйнятливість до їх фіксування, тому необхідно використовувати не тільки записування відповідей, але й інші методи (наприклад, аудіозапис).
- Нерозуміння мети дослідження. Кожна процедура бенчмаркінгу повинна бути націлена на отримання максимальної кількості даних саме за питанням, яке цікавить. Не потрібно звертати увагу на сторонні аспекти діяльності. Показовим прикладом є випадки, коли, наприклад, інженери, яким було доручено ознайомитись з певними питаннями технологічного плану, повернувшись назад, звітували про те, що “там платять більше, а їдальня краща”. Звісно, слід звертати увагу на задоволеність своїх співробітників, але мета конкретного дослідження полягала зовсім в іншому.

До сказаного необхідно додати, що вся зібрана інформація має бути корисною. Для цього всі отримані дані мають бути в тому вигляді, в якому їх можна було б використати. Але завжди залишаються деякі нез'ясовані питання, тому доводиться знов зв'язуватися з консультантом для з'ясування. Створення добрих відносин з партнером по бенчмаркінгу робить можливим безперервний обмін інформацією.

3.7. Прийняття рішень на підставі фактів

Будь-який вид людської діяльності сполучений з виробництвом величезних масивів даних. Вони накопичуються іноді цілеспрямовано, іноді самі собою, але завжди існує гостра проблема перетворення цих даних в інформацію, що дозволяє усвідомити факти, важливі для прийняття різноманітних рішень. “Мозковий центр” нової моделі управління якістю – це всеосяжні дані і система моніторингу (слідкування), яка видає корисну інформацію, легко доступну тим, хто може використати її для удосконалення.

Звичайно, тут не може бути рішень на всі випадки життя. Завжди присутній досить значний елемент невизначеності. Велика розмаїтість ситуацій і задач.

Насамперед виникає проблема показників, які становлять інтерес для прийняття рішень. Адже не даремно говорять, що “управляти можна тільки тим, що можливо виміряти”.

Головні причини труднощів, які виникають при управлінні якістю, – помилкові уявлення і невірні дії. Для того, щоб виявити і відрізнити неправду від помилки необхідно організувати процес пошуку фактів, тобто статистичного матеріалу.

Поняття статистичного матеріалу можна проілюструвати на прикладі результатів стрільби по мішені, які наведені нижче.



Приклад різних результатів стрільби по мішені

Сам по собі статистичний матеріал, без обробки і аналізу, не дозволяє вирішити дане питання. Дійсно, в першому випадку, не дивлячись на те, що всі кулі влучили в мішень (що говорить про правильність кожного окремого пострілу), їх розкид дуже великий, що свідчить про слабкі можливості стрілка, хоча всі влучення в межах допуску. У другому і третьому випадках всі сім пострілів проведені точно (при відсутності розкиду), але в другому випадку (очевидно, через збитий приціл), всі постріли не попали всередину мішені. У цьому випадку можна говорити про втрату якості не за рахунок стрілка, а по вині зброї. Таким чином, втрати якості будуть мінімальні тільки за умов відповідності результату вимогам номіналу. В будь-якому іншому випадку, навіть при розташуванні даних в межах допуску, втрати якості неминучі.

Досить довго здавалося, що для повної характеристики діяльності будь-якого підприємства досить оцінювати його роботу за допомогою стандартних фінансово-економічних показників. Однак поступово стало ясно, що показники такого роду цікаві насамперед власникам бізнесу, акціонерам, інвесторам, нарешті, конкурентам. Але це зовсім не всі зацікавлені сторони і не всі важливі аспекти діяльності. На сьогодні запропоновано декілька збалансованих систем показників, які включають крім фінансово-економічних ще мінімум три групи показників. Друга група – показники задоволеності клієнтів (споживачів, клієнтів) продукцією і послугами. Третя група належить до характеристик внутрішніх бізнесів-процесів. Нарешті, четверта – це показники можливостей для навчання і росту персоналу. Сукупність цих і, можливо, деяких інших показників

складає збалансовану систему критеріїв. Вони поєднують місію, бачення і стратегію організації з оцінками результатів поточної діяльності, дозволяючи тим самим приймати управлінські рішення, спрямовані, якщо треба, на коригування ситуації.

Нова модель управління, заснована на принципах TQM, розглядає вимоги до вимірювань з позицій так званої *“інтегрованої стратегії даних”*. Ця стратегія базується на таких основних положеннях:

- *Вимірювання заради вимірювання не має сенсу.* Кожна вимірювальна операція має приводити до одержання необхідних даних. Не потрібно використовувати зайві критерії. Найнеобхідніші з них повинні бути сконцентровані на споживачах. Вимірюють тільки те, що можуть контролювати.
- *Подавати зібрані дані необхідно так, щоб їх було легко зрозуміти і узагальнити.* Схеми і графіки допомагають наочно зрозуміти тенденції. Електронні засоби зв'язку полегшують доступ і можливість пошуку подробиць.
- *Керівники повинні організовувати, контролювати збір даних і їх використання.* Ті, хто приймає рішення про вдосконалення систем і процесів, повинні прагнути до отримання і використання даних, корисних для оцінювання і поліпшення.
- *Збором інформації повинні займатися всі працівники.* Люди, що стоять ближче до процесу, знаходяться в найкращому становищі для вибору і одержання даних. Крім того, їм легше розуміти, як найефективніше використовувати ці дані для поліпшення процесу.
- *Дані аналізу мають застосовуватися для удосконалення процесів, а не для критики.* Перш за все, дані – це показник роботи процесів, а не людей. Спочатку необхідно переконатися в правильності процесу, тільки потім оцінювати індивідуальну роботу людини.

Сьогодні широко розповсюджуються ефективні системи визначення інформації, яка потім використовується для перетворення запитів споживачів на

параметри процесів, контроль ключових параметрів, визначення проблем і аналіз тенденцій, а також на спостереження наслідків коригувальних змін. Наприклад, для збору, подання і первинної обробки даних у Японії були розроблені відомі “сім простих інструментів статистичного контролю якості”. До їх числа звичайно входять контрольні листки, діаграми Парето, схеми Ісікави, гістограми, графіки, контрольні карти і стратифікація (розшаровування) даних. У світі вже накопичений величезний досвід використання цих методів. Але цими простими інструментами справа не обмежується. І вже давно відомі методи Тагуті, і найновіші методи “6 сигм” – це результат впровадження сьомого принципу.

У деяких випадках доводиться проводити аналіз великих масивів даних з використанням всього арсеналу сучасних статистичних методів і найскладніші комп’ютерні програми. Крім того, при систематичних великих потоках даних виникає потреба в розробці і впровадженні інформаційних технологій та інформаційних систем, число, розмаїтість і складність яких швидко зростає. У зв’язку з цим особливу роль здобувають так звані CALS-технології.

Приймати рішення на основі фактів – значить відрізнити достовірні або надійні факти від помилкових чи сумнівних фактів. Тут на допомогу приходить концепція “статистичного мислення”, яку Шухарт і Демінг розробляли протягом трьох чвертей 20-го століття. Концепція стосується не стільки використання певних статистичних методів, скільки механізмів прийняття рішень управлінцем.

В основу аналізу кладуться уявлення про варіабельність розглянутого процесу і його компонентів. Будь-який процес піддається варіабельності. Але вона може мати різну природу. Якщо варіабельність, що спостерігається, є проявом тільки властивого системі розкиду, то можна чекати, що результати будуть відносно стабільні і передбачувані. У таких випадках відхилення якихось показників від еталонів можна розглядати як випадкові. Тоді в процес не варто втручатися. Процес сталий і контролюється – не треба приймати управлінських рішень. Це і буде оптимальним рішенням. Інша справа, коли на природний розкид накладається особлива варіабельність, обумовлена діями людей, що беруть

участь у процесі, або іншими факторами навколишнього середовища. Тут саме управлінське рішення було б цілком доречним. Більш того, вмале втручання приведе до бажаного результату найдешевшим і найшвидшим способом. А якщо не влаштовує системний розкид, то треба приймати рішення не зсередини, а зовні, змінюючи саму систему. Такий механізм, заснований на діагностичному аналізі за допомогою контрольних карт Шухарта, істотно знижує ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

Таким чином, приймаючи рішення на основі фактів, знижують рівень витрат від неефективних управлінських рішень і, одночасно, накопичують інформацію, що поступово перетворюється в знання.

Взагалі, вимірювання можна визначити як приписування чисел речам. Ясно, що вимірювання відіграє ключову роль у процесі добування фактів для прийняття рішень. Тут використовують теорію вимірів і метрологію. Теорія вимірів важлива і для рішення проблем, пов'язаних з якістю. Однак не всі збалансовані показники можна вимірювати в метричних шкалах, характерних для фізичних вимірів.

Метрологія забезпечує дотримання принципу єдності вимірів, їх порівнянність, відтворюваність, точність, правильність і простежуваність. Вона визначає правила калібрування, юстировки, настроювання вимірювальних систем. Важливо домогтися включення метрології в коло інтересів систем якості, оскільки часто ці поняття розглядають як зовсім непов'язані. Крім того, важливо враховувати метрологічні характеристики людини як елемента вимірювальної системи, що часто недооцінюється.

Стандарт ISO 9000 приділяє значну увагу засобам збору інформації.

За вимогами ISO 9000:2000 під час оцінювання систем управління якістю слід ставити чотири істотні запитання стосовно кожного оцінюваного процесу:

- а) чи ідентифіковано і належним чином визначено процес?
- б) чи розподілено відповідальність?
- в) чи впроваджено та актуалізовано методики?
- г) чи процес ефективний для досягнення необхідних результатів?

Сукупність відповідей на ці запитання може визначити результат оцінювання. Оцінювання системи управління якістю може бути різним залежно від сфери застосування і охоплювати певні види діяльності, наприклад, проведення аудиту та аналізу системи управління якістю, а також самооцінювання.

Крім того, стандарт потребує, щоб організація визначила види діяльності щодо забезпечення моніторингу та вимірювань, а також засоби моніторингу та вимірювальної техніки, необхідні для доведення відповідності продукції встановленим вимогам. Необхідно визначити процеси, потрібні для забезпечення впевненості в тому, що моніторинг та вимірювання можуть виконуватись і виконуються згідно з вимогами до них.

Для забезпечення достовірності результатів засоби вимірювальної техніки слід:

а) калібрувати чи перевіряти в установлені інтервали часу або перед їх застосуванням згідно з еталонами, простежуваними до міжнародних чи національних еталонів; якщо цих еталонів немає, слід реєструвати базу, застосовувану для калібрування чи перевірки;

б) налаштувати чи, в разі потреби, повторно налаштувати (юстувати);

в) ідентифікувати для уможливлення визначення статусу калібрування;

г) не допускати налаштувань, які могли б спричинити недостовірність результату вимірювань;

д) захищати від пошкодження та виходу з ладу під час користування, технічного обслуговування та зберігання.

При виявленні того, що засоби вимірювальної техніки не відповідають вимогам, організація повинна оцінювати та реєструвати достовірність одержаних раніше результатів вимірювань. Необхідно вживати відповідні заходи щодо засобів вимірювальної техніки та будь-якої продукції, на яку це вплинуло. Результати калібрування та перевірки слід реєструвати.

Якщо для моніторингу та вимірювань установлених вимог застосовують комп'ютерні програмні засоби, то повинна бути підтверджена їхня здатність задовольняти передбачене застосування. Це підтвердження повинно передувати

першому застосуванню і, у разі потреби, його слід повторювати (ці аспекти описують вказівки ISO 10012-1 та ISO 10012-2).

Окремим питанням збору інформації є проведення *внутрішніх аудитів*.

Внутрішні аудити – це систематичні, незалежні і задокументовані процеси отримання доказів про відповідність певних процесів встановленим вимогам. Внутрішні аудити (аудити першою стороною) звичайно проводяться організацією для пошуку невідповідностей і отримання інформації, необхідної для вдосконалення процесів.

Стандарт ISO 9001 визначає необхідність проведення аудитів у заплановані інтервали часу для встановлення відповідей на такі питання:

а) чи відповідає система управління якістю запланованим заходам, вимогам цього державного стандарту і вимогам до системи управління якістю, установленим організацією;

б) чи ефективно вона впроваджена та підтримується.

Програму аудиту розробляють з урахуванням статусу та важливості процесів і ділянок, що підлягають аудиту, а також результатів попередніх аудитів. Попередньо визначають критерії, сферу охоплення, періодичність та методи проведення аудиту. Вибір аудиторів і проведення аудитів повинні забезпечувати об'єктивність та неупередженість процесу аудиту. Аудитори не повинні здійснювати аудит своєї роботи. Відповідальність і вимоги щодо планування та проведення аудитів, звітування про результати і ведення протоколів визначають в задокументованій методиці.

Керівництво, відповідальне за ділянку, аудит якої проводять, повинно забезпечити невідкладні заходи для усунення виявлених невідповідностей та їхніх причин. Причому, діяльність з подальшого контролю повинна містити перевірку запроваджених дій і звітування про її результати.

Детальні рекомендації щодо проведення аудитів містять стандарти ISO 10011-1, ISO 10011-2 та ISO 10011-3 (нещодавно їх замінив стандарт ISO 19011).

3.8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Критичним елементом управління процесами є управління передачами між ними, тобто тією точкою, в якій людина, група чи відділ завершають свою роботу і передають її результати до наступного підрозділу. Звичайно, чим менше таких передач – тим краще. Наприклад, при 10 % рівні дефектів в результаті одностадійного процесу ми отримаємо 90 % якісного продукту. Якщо ж таких стадій буде п'ять, результат вже буде катастрофічним – близько 59 %!

Будь-яка організація, яка дійсно піклується про якість, прагне до того, щоб в своїй діяльності зменшити кількість критичних передач, а якщо це неможливо – зробити їх швидкими і з мінімумом браку. У світлі процесного підходу такі передачі повинні спочатку бути визначені, а далі постійно удосконалюватися для підвищення якості.

В тому випадку, коли передачі здійснюються не всередині організації, а з зовнішнім постачальником, справа ускладнюється. Поліпшення процесів передач, так само як і якість кінцевої продукції чи послуг, часто забезпечити важче, тому що доводиться мати справу з “чужим” способом діяльності і підходами.

Високоєфективні компанії часто вирішують цю проблему шляхом “розмивання” меж між постачальником і споживачем. Наприклад, всесвітньо відома фірма Bose Corporation (виробник акустичних систем класу hi-end, нараховує понад 3500 працівників в підрозділах США, Мексики, Канади та Ірландії) запрошує представників постачальника прямо на свої заводи і дає їм право діяти в якості працівників свого відділу постачання на штатній основі. Ці представники працюють на позиції постачальника і мають право здійснювати замовлення певних комплектуючих для Bose. Вони також запрошуються на всі наради інженерів-конструкторів, вони мають доступ у всі цехи, до всього персоналу і даних. В такому положенні вони значно чіткіше бачать всі плюси і мінуси своїх власних фірм і тому можуть суттєво впливати на партнерський взаємозв'язок між двома підприємствами. Фактично, представник постачальника стає посередником між відділом планування Bose і заводом постачальника. Така практика має назву “внутрішнього постачання”. Слід зазначити, що завдяки ефективності

такого підходу Bose має одного постачальника на кожен вид товару, хоча стати кандидатом у партнери такої іменитої фірми досить важко – необхідно відповідати цілому списку вимог, серед яких, наприклад, обсяг торгового обороту більше 1 мільйона доларів на рік.

В останні роки практику “внутрішньозаводських представників” у Bose Corporation перейняли більшість крупних компаній, серед яких Intel, Ford, AT&T, DuPont та багато інших. За деякими даними на сьогодні більше 150 відомих компаній використовують такий підхід. Наукові заклади, наприклад Гарвард і Масачусетський технологічний університет, використовують Bose Corporation з метою соціологічних досліджень.

Вигода від такої практики для споживача (в даному випадку для Bose) очевидна – це пряме і опосередковане зменшення витрат, скорочення часу доставки і зменшення товарно-матеріальних запасів, участь постачальників у плануванні нових видів товарів, поліпшення розміщення замовлень тощо. Звісно, є вигоди і для постачальників. Це скорочення робіт по збуту, поліпшення комунікацій і гарантоване розміщення замовлень, наявність стабільного і фінансово успішного замовника, ефективне управління взаєморозрахунками і накладними.

Звичайно, Bose не вибирає найдешевших постачальників, натиск робиться на якість. Але впевненість у своїй роботі варта того. Наприклад, Bose може отримати сировину і матеріали на конвеєр з будь-якої точки світу протягом 24 годин.

Взагалі, у світлі нових підходів до управління якістю стало ясно, що для виробника не вигідно купувати сировину і вихідні матеріали “по дешевці”, оскільки при подальшому розгляді виявиться, що це собі дорожче. При переробці низькоякісної сировини звичайно погіршуються видаткові коефіцієнти, збільшується частка невідповідностей, ускладнюється реалізація технологічного регламенту. Все це веде до зупинок, затримок і, в остаточному підсумку, до росту собівартості продукції і послуг. А це вже не буде влаштовувати споживача.

Тому не варто проводити політику конкуренції між постачальниками для зниження цін. Це може призвести до втрати перспективних постачальників. А

пошук постачальника і налагодження відносин з ним – справа тривала, дорога і не дуже надійна. Краще прагнути до постійних відносин. Тоді з'являється можливість управління системами цінностей. Управління системами цінностей для клієнтів створює новий тип відносин між постачальником і споживачем, які можна характеризувати як “разом зробимо, разом виграємо”. Саме такі відносини створюють конкурентні переваги для пари постачальник-споживач.

Як вже було зазначено, лідери в галузі якості роблять ставки на постійне навчання, визнання, роботу в колективі, розширення повноважень службовців. Такі ж ініціативи ефективні і в роботі з постачальниками.

Важливість підвищення якості і роботи постачальника росте в міру того, як компанія скорочує сферу своєї компетенції. Фірми, які прагнуть бути економічними і гнучкими, мати однорідну структуру організації і легко управлятися, повинні робити тільки те, що у них виходить найкраще і закуповувати все інше, не жертвуючи якістю, планом чи вартістю. Це можливо тільки тоді, коли компанія відмовляється від суперницьких відносин з постачальником і створює довгострокове партнерство. Як приклад можна привести майже всі крупні європейські автомобільні концерни – Volkswagen, Renault, Peugeot, Citroen, BMW та інші. Значна частина комплектуючих не виробляється самими заводами, а поставляється для них окремими фірмами (це, як правило, системи живлення, рульове управління, шини, коробки передач, випускні системи, амортизатори, акумулятори, скло та безліч інших позицій. Мало того, деякі заводи для здешевлення і уніфікації своїх моделей використовують загальні автомобільні платформи – шасі з рамою і системами трансмісії). Така градація діяльності забезпечує зосередження на певній специфіці діяльності і, як результат, досягнення значних успіхів в своєму секторі товарів.

Аналіз взаємин між постачальниками і споживачами показує, що не вдається обмежитися тільки системами цінностей. Дійсно, кожне підприємство вступає в численні різноманітні відносини. Так, одне підприємство може у свого постачальника закуповувати сировину, в іншого постачальника – устаткування, у третього – консалтингові послуги і так далі. Доводиться говорити не

про ланцюжки, а, швидше, про мережі організацій. І сьогодні вже говорять про дуже значну перспективність питання про системи якості мереж організацій. Це, очевидно, один з напрямків подальшого розвитку.

Таким чином можна сказати, що на макрорівні модель будь-якої сучасної організації працює і має певні результати діяльності завдяки постійним зусиллям робітників, споживачів і постачальників. Недосконалі зв'язки між цими групами та в середині них підривають систему і гальмують розвиток.

ISO 9000:2000 описує важливість таких відносин коротко і дуже ёмно: “Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності”.

4. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ З ПОЗИЦІЙ СТАНДАРТУ ISO 9000:2000. ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ

4.1. Позитивні сторони додержання рекомендацій ISO 9000

Поставивши питання про розробку і впровадження системи управління якістю на конкретному підприємстві, завжди приходять до однієї з трьох відповідей – або це буде відмінна система контролю і управління бізнес-процесами, або неприємна необхідність (наприклад, у зв'язку з вимогами споживача), або марна витрата часу і грошей.

На сучасному рівні багато хто розуміє, що проблема стала актуальною в діловому світі не після докладних розповідей про неї в періодичних виданнях, а тоді, коли в багатьох відомих журналах з'явилися публікації про “перегини”, які часто почали траплятися при підготовці до сертифікації. Так, в компанії Скотта Адамса, яка випускає дуже популярний в США журнал коміксів Dilbert, при впровадженні вимог ISO 9000 її голова займався тим, що спостерігав за слухністю виконання своїми колегами ряду безглузвих вказівок, нібито продиктованих стандартом, на зразок приклеювання ярликів на кожен предмет в офісі (цей факт потім відобразили у власних коміксах співробітники Адамса). І це – лише один з багатьох прикладів повного нерозуміння нової концепції управління якістю, викладеній в стандартах ISO.

Суперечки про актуальність та ефективність ISO 9000 все ще продовжуються. На думку захисників вимог ISO, переконаність у тому, що стандарт змушує займатися в компанії зайвою роботою, – помилкова. В тексті ISO 9000 немає жодної фрази про те, щоб клеїти ярлики на кожний аркуш паперу; стандарт лише передбачає необхідність затвердження чіткого і ясного обігу найважливіших документів, а також документованість кожного важливого процесу для забезпечення простежуваності дій. Хоча (і це треба визнати) є компанії, які виконують купу зайвої роботи, розробляючи системи з величезною кількістю докладних вказівок, які люди ніколи не будуть застосовувати і наявність яких, між іншим, не потрібна за стандартом.

Мабуть, найбільш дивна деталь всієї історії зі стандартом – це те, що навіть консультанти з ISO 9000 не можуть впевнено сказати, чи дійсно система управління якістю покращує якість кінцевого продукту.

Навіть після декількох років роботи з ISO 9000 керівники деяких фірм не можуть впевнено гарантувати споживачам підвищену якість товарів, придбаних в їх сертифікованій організації. Мало того, багато людей скаржаться, що після того, як компанія, від якої вони отримували товар, одержала сертифікат ISO 9000, якість цього товару зовсім не поліпшилася. Цілком логічно, що сертифікат ISO 9000 варто розглядати лише як один з багатьох чинників, які необхідно враховувати, приймаючи рішення про укладання договору з постачальником.

Поряд з тим, якщо сертифікація була проведена правильно, то її наявність має означати, що компанія почала впроваджувати певні заходи з метою підвищення гарантії якості для своїх клієнтів.

Позитивні зміни підтверджуються і тим фактом, що компанії, які пройшли сертифікацію за ISO 9000, дійсно відчули вигоду як з погляду економії фінансів, так і з погляду поліпшення умов роботи своїх працівників. Практично всі огляди в періодичних виданнях стверджують, що переважна більшість компаній заощадила гроші, впровадивши в себе систему ISO, і це майже абсолютна істина.

За даними цих оглядів, витрати на впровадження вимог ISO 9000 для великих компаній в розвинутих країнах складають у середньому близько 200 тис. дол. Проте компанії, які використовують “живі” системи управління якістю, за спільною думкою, завдяки підвищенню продуктивності заощаджують від однієї до декількох сотень тисяч доларів на рік.

Отже, якщо питання “впроваджувати” СУЯ на підприємстві, чи “ні” вирішено позитивно, постає наступне питання – “з чого починати?”.

4.2. Етапи розробки та впровадження СУЯ

Розглянемо основні вимоги стандарту ISO 9000 щодо систем управління якістю. На які аспекти потрібно звернути основну увагу при розробці СУЯ? Відповідно до вимог ISO 9000:2000, організація, яка взяла за мету поліпшити дія-

льність в галузі якості і отримати відповідний сертифікат, повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю і постійно поліпшувати її результативність.

Відповідно до цього (за текстом стандарту), організація повинна:

- а) визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації;
- б) визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- в) визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- г) забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- д) здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- е) вживати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Якщо для будь-якого процесу, що впливає на відповідність продукції вимогам, організація вибирає стороннього виконавця, вона має забезпечити контроль за такими процесами, який повинен бути встановлений у системі управління якістю. Важливо також додати, що описані вище процедури, необхідні для функціонування системи управління якістю, повинні охоплювати всі процеси, пов'язані з управлінською діяльністю, постачанням ресурсів, випуском продукції та вимірюваннями.

Необхідно звернути увагу і на те, що стандарт не дає докладних рекомендацій щодо практичного здійснення наведених положень. Припускається, що практичне втілення вимог стандарту цілком лягає на конкретну організацію. Але при нестачі досвіду корисно отримати більш детальні рекомендації щодо підготовки і організації переходу на нову модель управління.

Скориставшись досвідом багатьох провідних фірм, можна сформулювати загальний алгоритм робіт у цьому напрямку, який розглянемо нижче.

Починати, звісно, потрібно з боку вищого керівництва. Якщо керівник сам для себе остаточно вирішив, що зміни в діяльності дійсно необхідні, а модель управління, яку пропонує стандарт ISO 9000 – досить ефективний засіб це

зробити, то можна сказати, що початок покладений. Тут до рішення необхідно підходити також, як при покупці музичного інструмента: яким би гарним він не був, але сам по собі грати не буде. Тому методи і звички керувати доведеться коригувати у бік узгодження з основними принципами менеджменту, на підставі яких базуються стандарти ISO серії 9000, а також необхідно вивчити і зрозуміти механізм роботи процедур “Системи...” і застосування інструментів якості.

Для того, щоб починати підготовку до впровадження СУЯ, необхідно спочатку оцінити те становище, в якому знаходиться підприємство на даний час. Яким же чином підприємство може попередньо визначити свій рівень розвитку згідно з описаними фундаментальними концепціями? Для цього фахівці Європейського фонду управління якістю розробили спеціальну матрицю. Визначивши своє положення за кожним з рядків цієї матриці (найкраще, якщо це буде результат групового обговорення вищим керівництвом), підприємство може оцінити свої успіхи, визначити першочергові напрямки удосконалення.

Матриця оцінки розвитку підприємства в галузі управління якістю			
Основні показники	Початковий рівень	На шляху до досконалості	Досконалий рівень
Орієнтація на результат	Визначені всі зацікавлені сторони	Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом	Наявний чіткий механізм для збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін
Концентрація уваги на споживачах	Оцінюється рівень задоволеності споживачів	Встановлюються цілі завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Вивчаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів	Задоволеність потреб споживачів виступає рушійною силою бізнесу. Питання, пов'язані з лояльністю споживачів, вивчаються, вимірюються і використовуються для удосконалення
Лідерство та відповідність цілям	Визначені місія та візія (бачення)	Політика, персонал і процеси узгоджені між собою. Наявна “модель” лідерства	Спільні цінності і “модельна” етика існують на всіх рівнях організації
Управління, що ґрунтується на процесах і фактах	Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів	Порівняльні дані та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються усіх процесів	Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються для удосконалення рівня виконання
Розвиток персоналу та його залучення до удо-	Персоналу надається відповідальність і права	Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей	Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно і вільно розпо-

сконалення	для розв'язання проблем	організації	всюджувати знання та досвід
Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Можливості для удосконалення ідентифікуються і використовуються	Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників	Успішні інновації та удосконалення широко розповсюджені та інтегровані у загальну систему
Розвиток партнерства	Наявний процес вибору постачальників і управління ними	Визнаються удосконалення та досягнення постачальників; визначені ключові зовнішні партнери	Організація та її ключові партнери є взаємозалежними. Плани та політики розробляються спільно на базі спільних знань
Відповідальність перед суспільством	Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються	Активна участь у житті суспільства	Очікування суспільства вимірюються і використовуються для ініціації удосконалень

Після аналізування того становища, з якого доводиться починати, керівництво разом з колективом повинно розробити всі необхідні документовані процедури. Ці документи виконуються певним чином і призначення їх полягає в тому, щоб встановити порядок виконання виробничої та іншої діяльності у найкращий спосіб. Коли персонал сам бере участь у цьому процесі, він не буде сприймати новий порядок як “нав’язаний” зверху і вже тому, як небажаний.

По завершенню розробки процедур необхідно їх актуалізувати – зробити так, щоб вони дійсно неухильно виконувалися на практиці. Тут без підтримки і активної участі “найбільш свідомої” частини колективу не обійтися. Політика і стиль діяльності, а також система мотивацій повинні забезпечити створення атмосфери в колективі, при якій усі його члени зацікавлені проявити всю свою працьовитість та інтелект на користь фірми.

Коли прагнення постійно поліпшувати свою діяльність стане потребою кожного члена колективу, можна говорити про те, що організація наближається до такого стану виробничої атмосфери в колективі, який (це розглядалось раніше) у Японії називають “кайзен”.

Керівник має постійно оцінювати успіхи впровадження принципів системи управління якістю і відчувати, де вони приймаються колективом з дискомфортом. Проаналізувавши, де і чому це відбувається, необхідно або міняти звички і методи керування, або взагалі відмовитися від будь-яких спроб впровадження вимог стандартів ISO, адже на даному етапі все залежить від керівника.

Крім базових принципів і процедур важливе місце займають також “інструменти якості” – причинно-наслідкові діаграми (схеми Ісікави), контрольні листки, гістограми, діаграми розкидання, діаграми Парето, контрольні карти. Це набір апробованих методів, за допомогою яких можна розкривати і благополучно вирішувати багато проблем підприємства. Вони допомагають давати відповіді на такі питання, як визначення головних і найважливіших проблем організації, знайти першопричини виникнення невідповідностей, прихованих глибоко в хаосі наслідків, а також сприяють визначенню ефективних заходів і встановлюють механізм їхнього здійснення.

Слід мати на увазі, що ці інструменти в основному групові і вимагають створення специфічної атмосфери (доброзичливість, підтримка керівництвом, наявність модератора (спеціально підготовленого активного члена команди) тощо).

Необхідно також домогтися, щоб майже всі члени колективу знали суть кожного інструменту і відповідне їх призначення. Це дозволить при проведенні нарад спілкуватися “однією мовою”, крім того, вже сама по собі обізнаність в цих питаннях співробітників створює добре враження про компетентність в питаннях якості у клієнтів і партнерів.

Перевагою інструментів якості полягає в тому, що вони прості, і тому основні з них легко засвоюються персоналом. Наприклад, “сьома японськими інструментами якості” у Японії володіють навіть прості робітники і застосовують з великим ентузіазмом і ефективністю.

Після моральної підготовки персоналу можна приступити до другого етапу переходу на нову систему – навчання персоналу.

У першу чергу необхідно призначити представника вищого керівництва з питань управління якістю (часто це посада директора з якості), зібрати ініціативну групу працівників, які поступово впроваджуватимуть положення “Настанови з якості”, а також призначити аудиторів з числа найбільш відповідальних і кваліфікованих співробітників, які будуть періодично перевіряти функціонування та ефективність процедур СУЯ. Звісно, перед цим потрібно забезпечити навчання відповідальних осіб всім “премудростям” науки про якість. Для цього

потрібно скористатися послугами консалтингових фірм і, безумовно, передбачити витрату часу і грошей, щоб “процес пішов”.

У процесі навчання проявляться здібності і схильності конкретних співробітників і з числа найбільш ініціативних можна сформувати Відділ управління якістю. Така група звичайно формується наказом по підприємству як ініціативна група або координаційна рада. Цій групі доручається створити програму розробки і впровадження СУЯ на підприємстві, визначити графіки впровадження заходів, відповідальних виконавців та інше.

Керівник координаційної ради повинен особисто систематично стежити за ходом реалізації “Програми ...” , у якій має бути представлений весь продуманий алгоритм розробки і впровадження СУЯ, починаючи від розробки політики вищого керівництва і закінчуючи сертифікацією.

Таким чином, для ініціації робіт з впровадження СУЯ необхідно:

- впевнена переконаність вищого керівництва в необхідності розробки і впровадження СУЯ на підприємстві;
- навчання керівництва і найбільш здатної до змін групи співробітників підприємства;
- організація служби якості і виділення необхідних ресурсів. Розробка і затвердження “Програми впровадження СУЯ”, політики підприємства в галузі якості та інших основоположних документів.

4.3. Основні вимоги до документації

Перш за все, визначимось з трактуванням терміну “документ”. Стандарт ISO 9000:2000 дає таке визначення: “Документ (*document*) – це інформація (значущі дані) та її носій”. Як приклади наводяться протокол, технічні умови, задокументована методика, креслення, звіт, стандарт тощо.

В примітках зазначено, що носієм може бути папір, магнітний, електронний чи оптичний комп’ютерний диск, фотографія, еталонний зразок або їх комбінація.

“Документацією” заведено називати комплект документів, наприклад, технічних умов, протоколів, інструкцій.

Деякі вимоги (наприклад, вимога до розбірливості) застосовні до всіх видів документів, проте можуть існувати різні вимоги до технічних умов (наприклад, вимога щодо контрольованості переглядів) і до протоколів (наприклад, вимога щодо можливості пошуку).

Знов звернемося до стандарту ISO 9000:2000. З його позицій веденню документації відводиться вагома роль у забезпечення функціонування системи управління якістю. Вся документація “Системи...” повинна містити такі основні категорії документів:

- а) документально оформлені політику та цілі в сфері якості;
- б) настанову з якості;
- в) задокументовані методики, які вимагає стандарт;
- г) документи, необхідні організації для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів;
- д) відповідні протоколи.

Термін “*задокументована методика*” в стандарті ISO 9001 означає, що ця методика є установленою, документально оформленою, впровадженою та актуалізованою.

Звісно, формалізований підхід до розробки документації СУЯ неприпустимий. В самому стандарті говориться про те, що “обсяги документації системи управління якістю можуть бути різними для кожної конкретної організації” і зумовлено це може бути декількома причинами (розміром організації та видами її діяльності, складністю процесів та їх взаємодіями, компетентністю персоналу). Тому необхідно ясно усвідомити, що неможливо “замовити” розробку документації з якості якійсь сторонній фірмі. Це – справа власного колективу, а послугами інших організацій можна скористатися лише як консультаціями.

Важливо відзначити те, що стандарт допускає можливість обігу і ведення документації в будь-якій формі чи на будь-якому носії, але досвід показує, що найкраще мати примірники кожного документа як на паперовому носії, так і в електронному вигляді. Важливо тільки забезпечити гарантію того, що при внесенні змін в будь-який з них, примірник, що втратив чинність, обов’язково вилучався з обігу.

4.4. “Настанова з якості” та “Політика в галузі якості”

Окреме місце в системі документів організації займає Настанова з якості (*Quality Manual*), яку за вимогами ISO 9000 кожне підприємство повинне розробити та актуалізувати. За визначенням стандарту, Настанова з якості – це “Документ, який регламентує систему управління якістю організації”. Там же зазначено, що “Настанови з якості можуть мати різний ступінь деталізації та форму залежно від розміру та складності окремої організації”.

Настанова з якості – перший рівень документації СУЯ. За вимогами стандарту вона повинна освітлювати такі розділи:

- а) сферу застосування системи управління якістю, у тому числі деталізацію та обґрунтування будь-яких вилучень;
- б) задокументовані методики, встановлені для системи управління якістю, або посилання на них;
- в) опис взаємодії процесів системи управління якістю.

Основним призначенням Настанови з якості є загальний опис “Системи...” і тих методів планування, управління, забезпечення і поліпшення, які передбачені керівництвом організації.

Порядок викладення інформації в Настанові з якості носить необов’язковий характер і залежить від потреб організації-розробника. Всі вказівки, навіть в текстах відповідних стандартів, є тільки рекомендаціями. Так, у відповідності з міжнародним стандартом ISO 10013 “Керівні вказівки щодо розробки настанов з якості” до складу Настанови необхідно включати наступні розділи:

- назва, діяльність фірми і сфера застосування;
- зміст;
- терміни, визначення та посилання, якщо в цьому є необхідність;
- вступна частина про діяльність організації і про саму Настанову;
- політику в галузі якості і довгострокові цілі організації;
- опис організації, відповідальності і повноважень;
- опис процедур і методик в галузі управління якістю;

- додатки з іншою інформацією, якщо це доцільно.

У додатках для прикладу наведено зразок оформлення титульної сторінки Настанови з якості вигаданої організації під назвою “Сертика”, яка, припустимо, займається сертифікацією систем управління якістю в системі “УкрСЕПРО”, а також загальний зміст цієї зразкової Настанови.

Для пояснення змісту категорій *бачення*, *місії* та *цінностей*, які необхідно сформулювати в Настанові, наведемо приклад фрагменту Настанови з якості фірми “Сертика”:

Бачення. *Безупинно зростаюча щороку кількість задоволених організацій-заявників на сертифікацію систем управління якістю. Виконання їхніх вимог і прагнення перевершити їх чекання. Ріст обсягів здійснених послуг з сертифікації систем управління якістю.*

Місія. *Постійне підвищення кваліфікації експертів і консультантів. Мотивація самонавчання. Розвиток ТОВ “Сертика”. Впровадження в практику діяльності організації методологій Total Quality Management.*

Цінності. *Персонал ТОВ “Сертика”, а також залучені до роботи експерти і консультанти – цінність №1.*

Дарувати знання і досвід колегам.

Вища цінність – задоволеність, що постійно підвищується, роботою кожного співробітника ТОВ “Сертика”.

Зупинимось детальніше на такому аспекті, як “*Політика в галузі якості*”. Цей документ повинен містити цілі, яких організація прагне досягнути, а також обов’язки перед своїми співробітниками, споживачами, партнерами і суспільством. Перед розробкою такого документу вкрай важливо осмислити всі ці аспекти вищим керівництвом. Політика з якості – це відправна точка для програми управління якістю організації. Звісно, положення, які викладені в Політиці, організація має бути спроможною виконати.

Політика в галузі якості – справа не тільки керівництва, а й всього персоналу. Однак, на вище керівництво лягає відповідальність за донесення інформації до кожного члена колективу, при чому необхідно гарантувати, що політика зрозуміла і може бути підтримана на всіх рівнях організації.

Система управління якістю створюється і впроваджується на підприємстві як засіб, за допомогою якого забезпечується проведення визначеної політики і досягнення поставлених цілей в галузі якості.

Таким чином, первинними елементами завжди є формування і документальне оформлення керівництвом політики в галузі якості. Це положення є принциповим, адже “Політика” відображає компетентність організації в галузі якості, а також її перспективи і підстави для розвитку. За положеннями з “Політики” споживач, постачальник або партнер може скласти уявлення про відношення організації до їх потреб і побажань. Тому не випадково “Політика” часто слугує “візитною карткою” при знайомстві з фірмою, і положення, сформульовані в ній, мають першорядне значення.

Політика в галузі якості повинна бути документально оформлена або у вигляді самостійного документа, або зафіксована в інших основних документах “Системи” – Настанові з якості, Основному стандарті підприємства, Програмі з якості тощо.

У тому випадку, коли всі положення політики викладені в Настанові з якості, остання буде розповсюджуватися на всю діяльність організації. Іноді, якщо є така необхідність, Настанов може бути декілька, на кожний окремий підрозділ підприємства.

За вимогами ISO 9001 щодо Політики у сфері якості найвище керівництво повинне забезпечити, щоб ця політика:

- а) відповідала меті організації;
- б) містила зобов’язання щодо задоволення вимог та постійного поліпшення результативності системи управління якістю;
- в) була основою для встановлення та перегляду цілей у сфері якості;
- г) була поширеною та зрозумілою на всіх рівнях в організації;
- д) аналізувалася з погляду її постійної придатності.

Таким чином, Настанова з якості має включати описання політики в галузі якості, ролі технічного керівництва та менеджера з якості, їх відповідальність і повноваження, положення основних процедур, включаючи технічну докумен-

тацію, визначення в загальних рисах всієї документації, що використовується в системі управління якістю.

Аналіз підготовки до сертифікації багатьох фірм показує, що на практиці можна реалізувати декілька варіантів організації настанов з якості:

- Настанови з якості можуть включати опис і зміст необхідних процедур з посиланнями на методики їх реалізації та інструкції роботи, бланки, форми, протоколи, які при цьому заповнюються.
- Настанови з якості містять перелік та короткий опис всіх принципів системи управління якістю з посиланнями на відповідні процедури, що публікуються окремо від Настанови. Процедури, в свою чергу, посилаються на відповідні стандарти, методи, інструкції, бланки тощо.
- Настанови з якості включають короткий опис всіх необхідних аспектів “Системи”. В деяких простих елементах міститься описання процедур, а в тих випадках, коли для реалізації принципу необхідно розробляти декілька процедур чи одну складну процедуру, ці процедури документально оформлюються окремо від Настанови (звісно, на них мають бути відповідні посилання, а вони в свою чергу посилаються на стандарти, методики чи інструкції).

Вибір варіанту організації Настанови залежить від специфіки конкретної організації, обсягів робіт, широти спектру діяльності. Наприклад, враховуючи той факт, що Настанови з якості являють собою значною мірою конфіденційний документ, а в деяких випадках (з рекламною метою чи за бажанням замовника, споживача, партнера) необхідно ознайомити зі змістом цього документа сторонніх людей, деякі організації віддають перевагу другому варіанту, тобто більш лаконічній і стислій формі Настанови, в якому тільки ідентифікуються принципи управління якістю, процеси функціонування фірми, методики, за якими проводяться певні процеси і операції та даються посилання на відповідні документи СУЯ.

4.5. Управління документацією

Звісно, крім Настанови з якості кожна організація повинна розробляти і вести облік багатьох інших документів. Положення стандарту ISO 9000 вима-

гають, щоб управління документацією системи управління якістю здійснювалося обов'язково.

Серед найважливіших аспектів в документообігу – розробка і актуалізація задокументованої методики для визначення управлінських дій, необхідних для:

- а) затвердження документів як відповідних перед їх введенням в дію;
- б) аналізування та, в разі потреби, актуалізації документів і нового їх затвердження;
- в) забезпечення ідентифікації змін та статусу чинної переглянутої версії документів;
- г) забезпечення наявності відповідних версій чинних документів у місцях застосування;
- д) забезпечення розбірливості та простоти ідентифікації документів;
- е) забезпечення ідентифікації документів зовнішнього походження і контролю за їхнім розповсюдженням;
- ж) запобігання ненавмисному застосуванню застарілих документів і застосування належної ідентифікації цих документів у разі їх зберігання в будь-яких цілях.

Окремим пунктом стандарту є вимоги до управління протоколами.

Протокол, або запис (record) – це документ, який містить одержані результати або надає докази виконаних робіт. Протоколи звичайно використовують, наприклад, для документування простежуваності, для надання свідчення щодо погодження, запобіжної чи коригувальної дії.

Слід мати на увазі, що потреби застосовувати контроль за переглядами протоколів бути не може.

Стандарт вимагає розробляти та актуалізувати протоколи для надання доказів відповідності вимогам та результативності системи управління якістю. Протоколи повинні бути доступними, легкими для читання та ідентифікації. Крім того, повинна бути розроблена задокументована методика для визначення управлінських дій щодо забезпечення ідентифікації, збереження, захисту, доступу, терміну зберігання та вилучення протоколів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адлер Ю.П. Анатомия организации с точки зрения физиологии // Стандарты и качество. – 2001. – № 2. – С. 46-51.
2. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир // Менеджмент. – 2002. – № 3. – С. 14-23.
3. Адлер Ю.П., Липкина В.А. Лидерство – как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности предприятия // Стандарты и качество. – 2000. – № 10. – С. 14-22.
4. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА, 2000. – 212 с.
5. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб., «Виктория плюс», 2002. – 256 с.
6. ДСТУ 3410-96. Система сертифікації. Основні положення.
7. ДСТУ 3418-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до аудиторів та порядок їх атестації.
8. ДСТУ 3419-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Сертифікація систем якості. Порядок проведення.
9. ДСТУ 3420-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Вимоги до органів з сертифікації систем якості та порядок їх проведення.
10. ДСТУ EN 45014-2001. Загальні критерії щодо декларації постачальника про відповідальність.
11. ДСТУ ISO 10011-1-97. Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 1. Перевірка.
12. ДСТУ ISO 10011-2-97. Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 2. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з систем якості.
13. ДСТУ ISO 10011-3-97. Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 3. Управління програмами перевірок.
14. ДСТУ ISO 19011-2003. Рекомендації щодо аудиту систем управління якістю і систем управління довкіллям.

15. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник.
16. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги.
17. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.
18. Закон України “Про акредитацію органів з оцінки відповідності” №2407-III від 17.05.2001 р.
19. Закон України “Про підтвердження відповідності” № 2406-III від 17.05.2001 р.
20. Закон України “Про стандартизацію” № 2408-III від 17.05.2001 р.
21. Карон П. Віч-на-віч із ISO 9000 // Менеджмент. - 2002. - № 2. - С. 34-38.
22. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации и метрологии: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 711 с.
23. Розпорядження КМ України від 17 серпня 2002 р. N 447-р “Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг)”.
24. Стандартизация и управление качеством продукции: Учебник для вузов /В.А. Швандар, В.П. Панов, Е.М. Купряков и др.; Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 487 с.
25. Швец В.Е. Измерение процессов в современной системе менеджмента качества // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 1. – С. 11-13.
26. Quality management principles and guidelines on their application. – ISO/TC 176/sc2/n 130-133. – 1997. – 05/09. – 20 p.

ДОДАТОК А.

Зразок титульної сторінки Настанови з якості

Система управління якістю

**Розроблена у відповідності з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001,
положеннями ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 9004-2001,
враховує методологію Total Quality Management**

Основним документом ТОВ “Сертика” є Настанова з якості

СИСТЕМА СЕРТИФІКАЦІЇ “УкрСЕПРО” РЕЄСТР СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Орган з сертифікації систем управління якістю ТОВ “Сертика”

**“Затверджую”
Директор ТОВ “Сертика”
А.Б.Петров
_____” _____ 2003 р.**

**НАСТАНОВА З ЯКОСТІ
ОРГАНУ З СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ТОВ “Сертика”
НЯ 1-04-03**

Харків, 2003

ДОДАТОК Б.

Зразок змісту Настанови з якості

ЗМІСТ

ВСТУП

1. ГАЛУЗЬ ЗАСТОСУВАННЯ СУЯ
 2. НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ
 3. ТЕРМІНИ І ВИЗНАЧЕННЯ
 4. ВІДОМОСТІ ПРО ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ ЯКОСТІ ТОВ “Сертика”
 - 4.1. Загальні відомості
 - 4.2. Бачення, місія і цінності ТОВ “Сертика”
 - 4.3. Принципи управління якістю в діяльності організації
 - 4.4. Документація СУЯ
 - 4.5. Організаційна структура ТОВ “Сертика”
 5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА
 - 5.1. Процеси СУЯ
 - 5.3. Відповідальність, повноваження й обмін інформацією
 6. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ
 - 6.1. Загальні положення
 - 6.2. Персонал
 - 6.3. Інфраструктура і виробниче середовище
 - 6.4. Інформація
 - 6.5. Фінансові ресурси
 7. ПРОЦЕСИ СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ-ЗАМОВНИКІВ
 - 7.1. Загальні положення
 - 7.2. Перевірка функціонування системи управління якістю
 - 7.3. Сертифікація СУЯ організацій-замовників
 8. ВИМІРЮВАННЯ, АНАЛІЗ І ПОЛІПШЕННЯ
 - 8.1. Загальні положення
 - 8.2. Вимірювання і моніторинг функціонування СУЯ
 - 8.3. Процедура проведення внутрішніх аудитів якості
 - 8.4. Вимірювання і моніторинг процесів СУЯ
 - 8.5. Вимірювання і моніторинг послуг ТОВ “Сертика”
 - 8.6. Процедура управління невідповідностями
 - 8.7. Аналіз даних
 - 8.8. Поліпшення
 - 8.9. Процедура коригувальних дій
 - 8.10. Процедура попереджуючих дій
- Додаток А. Форма “Анкети-відкликання”
- Додаток Б. Форма заявки на проведення перевірки функціонування системи управління якістю
- Додаток В. Форма “Анкети задоволення роботою”

Наукове видання

Коваленко Сергій Миколайович

Лебединець Вячеслав Олександрович

Коваленко Світлана Миколаївна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ. ОСНОВОПОЛОЖНІ ПРИНЦИПИ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ ISO 9000:2000

Частина I

Відповідальний за випуск *О.М. Котенко*
Комп'ютерний набір та верстка *В.О. Лебединець*

Підписано до друку .2003. Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times ET. Друк різь. Умов.друк.арк.. . Обл.-вид.арк.. . Тираж 200 прим.

Видавництво Національного фармацевтичного університету.
Україна, 61002, Харків, вул. Пушкінська, 53.
Свідоцтво серії ДК № 33 від 04.04.2000.

Віддруковано з оригінал-макету на
Україна