

**О.В. ЗАГРЕБАЛЬНА**, студентка, НТУ «ХПІ», Харків

## **ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ (TQM) НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

В статті розглядається застосування методу загального управління якістю на українських підприємствах. Визначаються основні проблеми застосування цього методу в Україні. Зроблені висновки щодо найважливіших проблем та їх причин.

В статье рассматривается применение метода всеобщего управления качеством на украинских предприятиях. Определяются основные проблемы использования этого метода в Украине. Сделаны выводы относительно самых важных проблем и их причин.

In the article application of the total quality management method at the Ukrainian enterprises is examined. The main problems of using this method are defined. The conclusions about main problems and their reasons are made.

**Актуальність дослідження.** У 1946 р. американським вченим Едвардом Демінгом було розроблено принципи TQM. У більшості сучасних методів удосконалення бізнесу концепцію TQM взято за основу. Тому ці принципи мають велику актуальність і у наш час. Зараз проблемою впровадження TQM у своїй країні займаються серед українських науковців Л. Федулова, серед російських – Д. Маслов, І. Федотова.

**Мета.** Метою вивчення даної проблеми є виявлення найбільш несприятливих факторів для реалізації TQM на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні в Україні на ринку товарів та послуг дуже високий рівень конкуренції. Більшість українських підприємств нездатна скласти конкуренцію закордонним фірмам у багатьох сферах діяльності. Ринок переповнений продукцією, більшістю частиною якої споживачі не задоволені. Основна з причин – відношення ціни та якості не відповідають дійсності. Це пов'язано, у першу чергу, з реалізацією методів управління. Але який метод боротьби з конкуренцією все ж так більш доцільний в Україні: ціновий чи не ціновий?

Знизивши ціну і при цьому не скоротив витрати більшість українських компаній ризикує залишитися у збитках, зважаючи на те, що в Україні багато неприбуткових підприємств, для яких цей метод однозначно не придатний. Також це може визвати недовіру споживачів, які можуть прийняти товар за продукцію нижчого класу.

Нецінові методи конкуренції у наш час є основоположними у ринковому механізмі усіх країн світу. Сутність полягає у підвищенні якості товарів, що виробляються, покращене післяпродажне та допродажне обслуговування. Таким чином, попит повинен значно зрости. У світовій практиці з метою удосконалення бізнесу існує значна кількість підходів, таких як 6 Сігм, стандарти ISO 9000, збалансована система показників, структурування функції якості, бенчмаркінг та ін. У більшості з них взято за основу принципи загального управління якістю, автором яких є американський вчений Едвард Уїльям Демінг. Сьогодні українські компанії, такі як ТОВ “TQM Systems”, ООО BGS Solutions, ООО “Art-master”, ООО Yunikom Sіstems та ін. займаються розробкою й впровадженням систем менеджменту якості.

Звернувшись до історії, на заході філософія якості пройшла етапи відбракування, контролю якості, гарантії якості та прийняло форму загального управління якістю [1]. Основною рушійною силою залишається споживач. Сама боротьба за покупців змушувала шукати нові підходи у менеджменті, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів, у тому числі і вищою якістю. У адміністративно-командній системі Радянського Союзу попит та пропозиція були предметом державного планування, приватна підприємницька діяльність була заборонена до 1987 року. Конкуренція була взагалі відсутня. Це стало перешкодою для України на шляху формування філософії якості на прикладі закордонних підприємств, так як штучне моделювання ринку ніяк не сприяло впровадженню таких же підходів.

Однак, з середини 50-их років у Радянському Союзі проводилася систематична робота в області покращення якості продукції. При виробництві споживчих товарів в умовах планово-розподільної системи якість мала на увазі лише як відповідність стандарту. Сьогодні є однією з найбільших помилок вважати, що стандарти якості встановлюються тільки регулюючими органами або виробником. Багато державних підприємств дотепер дотримуються такого погляду. Таким чином, компанія може виробляти якісні на її погляд товари, які можуть не знаходити попиту.

Крім цього, радянським системам якості властиві наступні недоліки, які не дозволяють розглядати ці підходи як сучасну альтернативу TQM [2]:

- обмеженість сфери діяльності (для ранніх підходів);
- відсутність орієнтації на споживача;
- економічна незацікавленість підприємств;
- несистемний підхід до системи (для пізніх підходів).

Таким чином, радянську систему можна розглядати лише як одну зі стадій розвитку філософії TQM. Перевагою цього є підготовка спеціалістів у області контролю якості ще заздалегідь.

У радянський період було виховано багато фахівців з якості. Багато хто з них сьогодні бере участь у створенні нової філософії якості для України. Зазвичай ці фахівці мають технічну освіту, і це є проблемою. Сучасний менеджмент якості давно вийшов за рамки статистики та математики, а вимоги до фахівця з якості – це знання економіки й менеджменту. Однак ще часто сфера інтересів і компетенції вітчизняних фахівців з якості найчастіше обмежується зниженням кількості дефектів, підвищенням надійності виробів, тобто технічної складової виробництва. Основну увагу приділяють стандартизації продукції [3].

Стратегія якості в компанії повинна передбачати постійну, безупинну й особисту участь вищого керівництва у питаннях, зв'язаних із якістю. Ефективною стратегією впровадження TQM в організації стало використання моделей премій якості. В Європі це модель вдосконалення EFQM [4]. Критерії моделі визначають та описують принципи TQM у формі, більш зрозумілій керівникам [5]. Керівники, з одного боку, розуміють, що змінювати філософію необхідно, з іншого боку, існує багато бар'єрів: опір працівників, нерозуміння колег і партнерів по бізнесу, незнання як здійснювати зміни. Для керівників багатьох підприємств при впровадженні стандартів ISO серії 9000 головним є не ефективне функціонування і вдосконалення систем менеджменту якості, а їхня сертифікація.

Основу загального управління якістю складають 14 принципів Едварда Демінга. Розглянемо на прикладі декількох з них можливе застосування TQM в Україні:

- «Встановіть відповідність цілей з планом покращення якості». План та визначення цілей складається за правилами, але досягнення цих цілей буває сумнівним.

- «Прийміть нову філософію якості». Філософія нової якості приймається частково. Деякий відсоток дефектної продукції може потрапити до замовника та кінцевого споживача.

- «Припиніть практику вибору постачальників, основувшись лише на вартості їх товарів та послуг». Вимоги до постачальника щодо якості в більшості випадків складно реалізувати. Високоякісний внесок значно збільшить витрати і відповідно буде заважати утримувати той же рівень цін на підприємстві. Тим паче, якісного постачальника знайти на вітчизняному ринку досить складно, що може змусити звертатися до імпорту.

- «Визначте проблеми та працюйте безперервно, щоб покращити систему контролю якості». Безперервна система покращення якості має скоріше не прогресивний, а варіювальний характер і залежить від успішної діяльності підприємства.

- «Організуйте навчання». Тренування є реальним у реалізації тому здійснюється близько достатнього рівня у даних умовах. Атмосфера у колективі нерідко буває сприятливою.

- «Викореніть страх на роботі». Атмосфера довіри та новаторства зазвичай не застосовується. Нові ідеї працівників, а тим паче їх невдалі спроби не схвалюються.

- «Мінімізуйте робочі стандарти та кількісні показники на виробництві». Підвищення якості на користь кількості на більшості підприємств не буває доцільності. Також премії та штрафи необхідні для мотивації українських робітників, у теперішній час для більшості матеріальна винагорода є основним чинником мотивації.

**Висновки.** Спроби запровадити принципи загального управління якістю дуже розповсюджені. Українські підприємства знаходяться на перехідному етапі неповного прийняття загального управління якістю, що зумовлено історичними передумовами. Більшість проблем виникає через зосередження на зниженні ціни, а не орієнтації на якість, вибір переваги інтересів компанії

над споживчими, дотримання робітниками несучасних поглядів щодо якості, зосередження керівників на сертифікації замість вдосконалення систем менеджменту якості.

**Список літератури:** **1** Dale B.G. *Managing Quality*. – 3-rd ed. – Blackwell Publishers, Oxford – 1999. **2** Мазур И.И., Шатино В.Д. *Управление качеством: учебное пособие*. – М.: Высшая школа, 2003. – С. 75-77. **3** Федулова Л.І. *Сучасні концепції менеджменту: Навчальний посібник*. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с. **4** Coleman S., Douglas A. *Where next for ISO 9000 companies?* // *The TQM Magazine*, Vol. 15 No 2. – 2003. – P. 88-92. **5** Van der Wiele A., Dale B., Williams R. *ISO 9000 series and excellence models: fad to fashion to fit* // *Journal of General Management*, Vol. 25 No. 3. – 2000. – P. 50-66.