

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2018 ГОНТАРЕВА І. В., МУРЕНЕЦЬ І. Г.

УДК 330.46.519.71  
JEL Classification: M10

### Гонтарева І. В., Муренець І. Г. Забезпечення якості управління на підприємстві

Метою цієї статті є обґрунтування концептуальних положень, теоретичного підґрунтя, принципів, підходів щодо забезпечення якості управління на підприємстві. Запропоновано концептуальні положення щодо формування проблемно-орієнтованої системи якості управління, яка вирішує важливу науково-практичну проблему забезпечення якості управління на підприємстві; розробки етапів впровадження системи якості управління на підприємстві, а саме підготовка до забезпечення якості управління машинобудівного підприємства, сертифікація системи менеджменту якості, проведення комплексного аналізу якості управління та розробка системи якості управління, розробка й узгодження документації щодо забезпечення якості управління, впровадження системи якості управління на підприємстві, прогноз якості управління на підприємстві, яка забезпечить задоволеність зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Визначено формування організаційного забезпечення якості управління на підприємстві за допомогою впровадження додаткових функцій для координаторів з якості управління на підприємстві та запропоновано організаційне забезпечення якості управління на підприємстві, відмінність якого полягає у виборі найбільш компетентних працівників для забезпечення функцій з якості управління за векторами локальних і глобальних пріоритетів, що дозволяє ефективно виконувати функціональні завдання та забезпечує прийняття управлінських рішень у кожній зі сфер діяльності підприємства.

**Ключові слова:** забезпечення якості управління, система якості управління, організаційне забезпечення.

**Рис.:** 5. **Бібл.:** 9.

**Гонтарева Ірина Вячеславівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємницької діяльності, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** lider.khneu@gmail.com

**Муренець Ірина Григорівна** – викладач, кафедра підприємницької діяльності, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** ira.murenets@gmail.com

УДК 330.46.519.71  
JEL Classification: M10

### Гонтарева И. В., Муренец И. Г. Обеспечение качества управления на предприятии

Целью данной статьи является обоснование концептуальных положений, теоретической основы, принципов, подходов по обеспечению качества управления на предприятии. Предложены концептуальные положения по формированию проблемно-ориентированной системы качества управления, которая решает важную научно-практическую проблему обеспечения качества управления на предприятии; разработка этапов внедрения системы качества управления на предприятии, а именно подготовка к обеспечению качества управления машиностроительного предприятия, сертификация системы менеджмента качества, проведение комплексного анализа качества управления и разработка системы качества управления, разработка и согласование документации по обеспечению качества управления, внедрение системы качества управления на предприятии, прогноз качества управления на предприятии, которая обеспечит удовлетворенность внешних и внутренних стейкхолдеров. Определено формирование организационного обеспечения качества управления на предприятии за счет внедрения дополнительных функций для координаторов по качеству управления на предприятии, и предложено организационное обеспечение качества управления на предприятии, отличие которого состоит в выборе наиболее компетентных работников для обеспечения функций по качеству управления по векторам локальных и глобальных приоритетов, что позволяет эффективно выполнять функциональные задачи и обеспечивает принятие управленческих решений в каждой из сфер деятельности предприятия.

UDC 330.46.519.71  
JEL Classification: M10

### Gontareva I. V., Murenets I. H. Ensuring the quality of management in an enterprise

The aim of the article is to substantiate the conceptual provisions, theoretical bases, principles of ensuring management quality in an enterprise as well as approaches to it. There proposed conceptual provisions for the formation of a problem-oriented system for ensuring management quality, which solves an important scientific and practical problem of ensuring management quality in an enterprise; development of implementation stages of the system for ensuring management quality in an enterprise, namely, preparation for ensuring management quality in a machine-building enterprise, certification of the quality management system, carrying out of a comprehensive analysis of management quality and development of a system for ensuring management quality, development and coordination of documentation on ensuring management quality, implementation of the system for ensuring management quality in an enterprise, forecast of management quality in the enterprise, which will ensure the satisfaction of external and internal stakeholders. The need to form organizational support for ensuring management quality in an enterprise through the introduction of additional functions for management quality coordinators in an enterprise is determined. Furthermore, there proposed organizational support for ensuring management quality in an enterprise, the distinctive feature of which is the selection of the most competent employees to perform functions on ensuring management quality according to local and global priorities, which allows to effectively perform functional tasks and supports management decisions in any sphere of an enterprise's activity.

**Ключевые слова:** обеспечение качества управления, система качества управления, организационное обеспечение.

**Рис.: 5. Библ.: 9.**

**Гонтарева Ирина Вячеславовна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой предпринимательской деятельности, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** lider.khneu@gmail.com

**Муренец Ирина Григорьевна** – преподаватель, кафедра предпринимательской деятельности, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнецца (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** ira.murenets@gmail.com

**Keywords:** ensuring management quality, system for ensuring management quality, organizational support.

**Fig.: 5. Bibl.: 9.**

**Gontareva Iryna V.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Entrepreneurial Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** lider.khneu@gmail.com

**Murenets Iryna H.** – Lecturer, Department of Entrepreneurial Activity, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** ira.murenets@gmail.com

**Вступ і постановка проблеми.** Сьогодні міжнародне співтовариство при виборі партнерів для здійснення угод, перш за все, керується питаннями якості і ціни продукції. Коли розглядається якість, то мається на увазі не стільки якість самих товарів, скільки якість діяльності підприємства, досконалість його системи якості управління, спрямованих на постійне самовдосконалення. Серед питань, вирішення яких сьогодні вимагає організація господарської діяльності підприємств в умовах ринку, слід виділити проблему впровадження системи якості управління з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні дослідженню цієї тематики присвячено багато робіт, серед яких праці таких видатних вітчизняних і зарубіжних учених Н. Архіпова, А. Овсянко, А. Раскіна, Е. Демінга, Д. Джурана, С. Джорджа, П. Калити, В. Кислицина, Ф. Кросбі, Ш. Шиби та ін.

Однак необхідно зазначити, що формування системи якості управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах спирається більше на досвід, стандартні рішення, ніж методика, що базується на наукових методах і принципах менеджменту. Такий підхід призводить до негативних явищ, які позначаються на ефективності системи управління підприємством загалом. Питання, пов'язані з упровадженням і функціонуванням системи якості управління з урахуванням ринкових концепцій організації, якості управління на підприємстві загалом, досі залишаються не вирішеними і потребують подальшого дослідження.

**Метою** цієї статті є обґрунтування теоретичних засад щодо забезпечення якості управління на підприємстві.

**Результати дослідження.** Система якості управління – це сукупність і взаємозв'язок всіх підсистем на підприємстві, метою яких є підвищення якості управління. Система оцінки якості – це система, за допомогою якої машинобудівне підприємство спрямовує та контролює ті види діяльності, які впливають на якість [1].

Узагальнивши дослідження діяльності вчених [1–4], пропонується така структура системи забезпечення якості управління на машинобудівному підприємстві (рис. 1).

Наведена схема показує, що клієнт наділений особливим статусом у системі. Його вхідні вимоги та задоволення кінцевими результатами характеризують ефективність впровадження системи якості, але без урахування ін-

тересів власників та керівництва підприємства, також його персоналу, не можна стверджувати про досягнення цього комплексу цілей і щодо відповідної якості управління. Система має такі обов'язкові елементи: якісне виконання робіт; формування нової концепції управління; вдосконалення управління підприємством.

Наявність прямих і зворотних зв'язків між елементами дає можливість розглядати сукупність як систему [1]. Система якості управління формує нову властивість – виготовлення робіт та надання послуг високої якості. Звідси основними напрямками підвищення якості є: сертифікація послуг (удосконалення стандартів і технічних умов); удосконалення методів контролю якості та самоконтролю; перевірка документації; прогнозування та планування необхідного рівня якості управління; аудит відповідності на об'єкті управління; розширення господарських зв'язків між підприємствами використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Проте одним із основних елементів системи якості підприємства є саме сертифікація продукції на засадах світового досвіду. Оскільки ринкові відносини розвиваються дуже швидко, розширюються зовнішньоекономічні зв'язки, тому наявність на вітчизняному підприємстві системи якості, що відповідає стандартам МС ISO серії 9001:2015, стає визначальним фактором виробництва ним продукції належної якості.

На світовому ринку випуск якісної продукції не є гарантією отримання підприємством значних прибутків. У більшості випадків споживачі (замовники) бажають бути впевненими в отриманні виробів необхідного їм рівня якості, потребують підтверджень про те, що це підприємство має відповідну систему якості. Впровадження МС ISO серії 9001:2015 у світовій практиці майже завжди є обов'язковою умовою для укладання контрактів (рис. 2). Таким чином, без упровадження та використання стандартів МС ISO серії 9001:2015 стає неможливим якісне управління підприємством.

Для здійснення розробки та впровадження системи якості управління на підприємстві необхідне впровадження таких заходів (рис. 3).

Отже, на першому етапі здійснюється підготовка до створення системи якості управління на підприємстві. Відбувається формування та навчання робочої групи, визна-

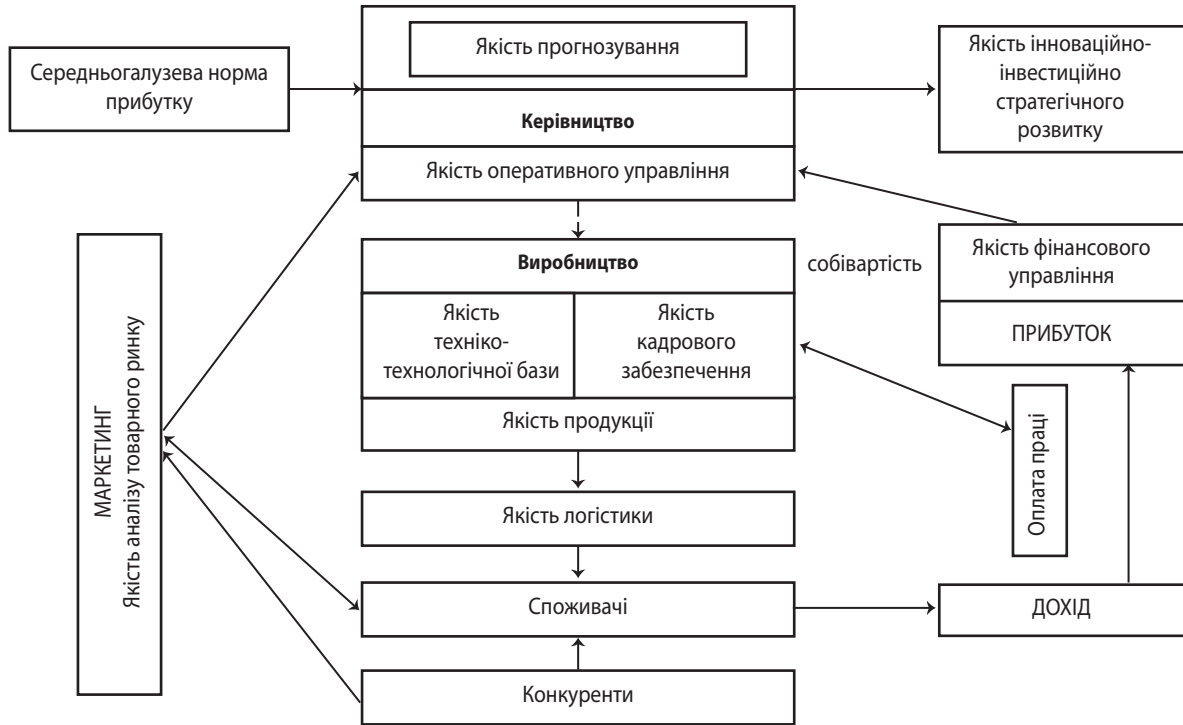


Рис. 1. Узагальнена структура системи забезпечення якості управління на підприємстві

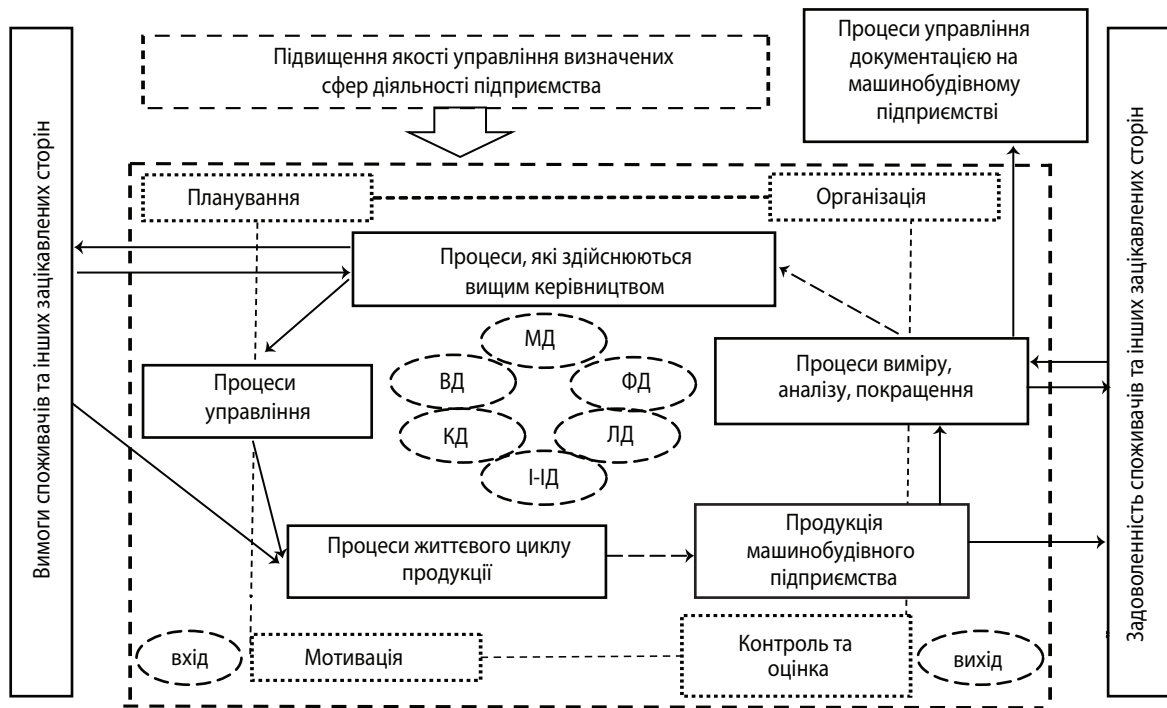


Рис. 2. Забезпечення якості управління на машинобудівному підприємстві на основі стандартів ISO

Примітки: МД – маркетингова діяльність; ВД – виробнича діяльність; ФД – фінансова діяльність; ЛД – логістична діяльність; І-ІД – інноваційно-інвестиційна діяльність; КД – кадрова діяльність

чається політика діяльності підприємства з питань якості формується організаційна структура підприємства, проводиться діагностика діяльності підприємства, визнача-

ються строки, оцінюється вартість і витрати на розробку та впровадження якості управління на машинобудівному підприємстві.

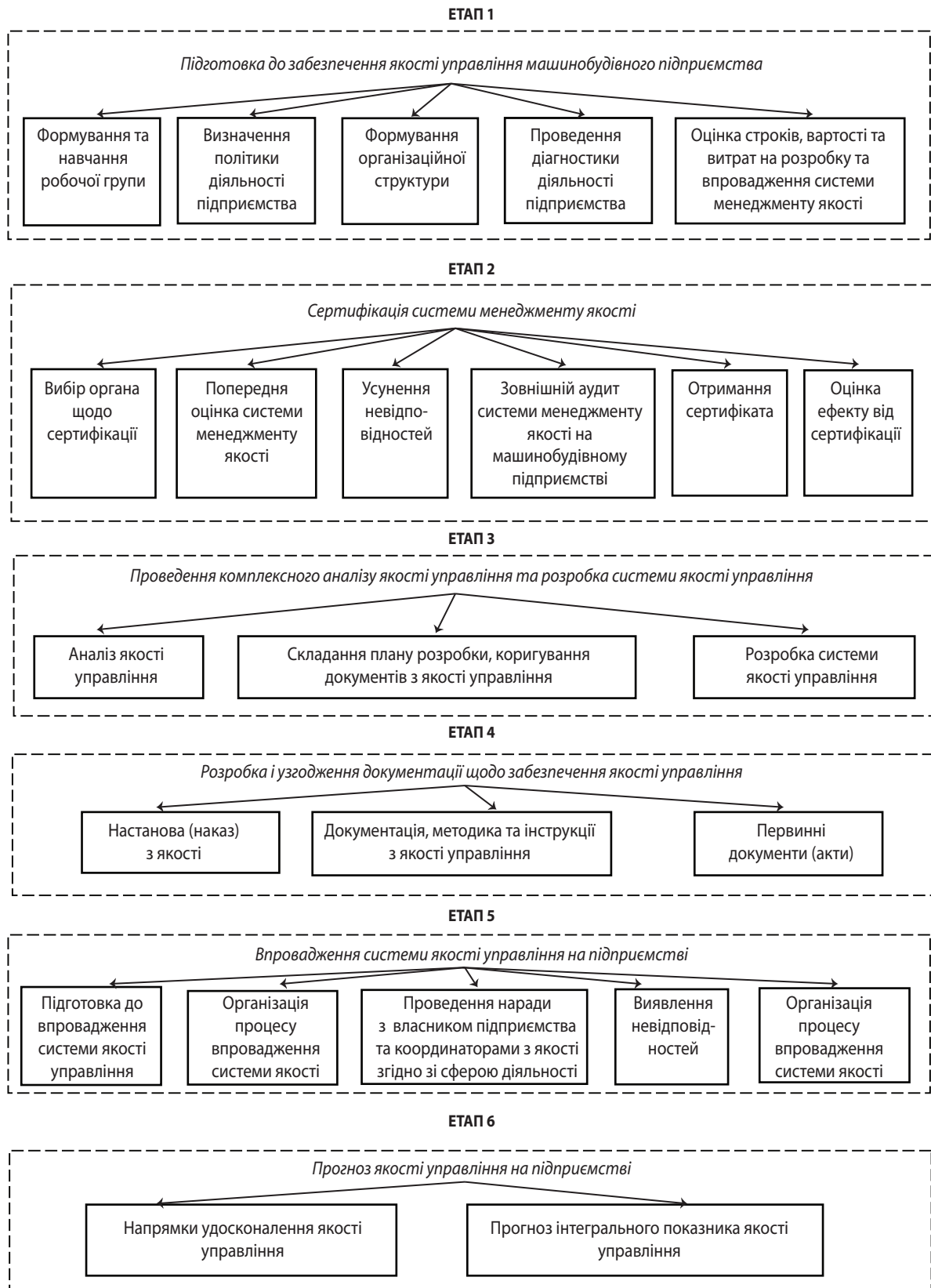


Рис. 3. Основні етапи впровадження системи якості управління на машинобудівному підприємстві

Другий етап полягає у сертифікації системи менеджменту якості. Спочатку обирається орган щодо сертифікації, проводиться діагностика, розглядається попередня оцінка якості, проводиться зовнішній аудит системи якості на машинобудівному підприємстві, усуваються невідповідності та видається сертифікат. Здійснюється оцінка ефекту від впровадження системи менеджменту якості.

Наступним етапом є проведення комплексного аналізу якості управління машинобудівного підприємства. Розробляється система якості управління.

Четвертий етап полягає в розробленні й узгодженні документації щодо якості управління. Спочатку потрібно здійснити настанову з якості, розробити документацію, методик, а також інструкції та первинні документи. Щодо організації розроблення документації з якості, то згідно з вимогами стандарту МС ISO серії 9001:2015 система документів має включати в себе політику та цілі в галузі якості в задокументованому вигляді; настанови з якості; задокументовані процедури, у відповідності зі стандартами; документи, котрі необхідні для забезпечення ефективного прогнозування, виконання та управління відповідними процесами; записи з якості, що вимагаються стандартом. Виділяють такі основні рівні документації: настанови з якості, тобто базові документи, котрі описують системи якості загалом чи її окремі частини з точки зору органів управління; процедури системи якості – документи, котрі мають опис конкретних видів діяльності в межах системи якості, з точки зору виконавців [5; 8].

Крім вищезазначених документів, обов'язково за МС ISO 9001:2015 повинні бути задокументовані такі 6 процедур: управління документацією; записи з якості; внутрішній аудит; управління невідповідними послугами; коригувальні дії; попереджувальні дії [7]. За завершенням розробки всіх документів системи якості потрібна перевірка їх інформаційної узгодженості. Структура документації по процесу має такий склад: регламент процесу та положення про відділі підприємства, в котрих є опис взаємодії і взаємозв'язків в процесі; посадові інструкції, в яких зазначено функції, обов'язки, права та умови праці співробітників; робочі інструкції, котрі забезпечують організацію роботи на робочих місцях; технологічні інструкції, в яких описано порядок виконання окремих операцій.

Після розробки й узгодження документації з якості здійснюється впровадження якості управління на основі наказу про впровадження, що являється п'ятим етапом. Спочатку здійснюється підготовка до впровадження, проводиться діагностика, аналіз системи якості, виявляються невідповідності та здійснюються коригувальні дії.

Здійснюються первинні дії для перевірки повноти розробленого пакета документів. Треба провести за допомогою анкетного опитування аналіз узгодженої документації. Може бути доцільним проведення прив'язки до штатного розкладу документів системи якості та аналізу їх повноти, навчання всіх категорій персоналу для підготовки до роботи в діючій системі якості.

Впровадженню якості управління повинні відповідати такі умови: документи щодо якості повинні бути затвердженими, тиражованими та розданими виконавцям; виконавці ознайомляться з документами, розумітимуть

їх та будуть готуватися до виконання за наявності всіх ресурсів, необхідних для виконання вимог документів якості [6].

При підготовці до впровадження якості управління є значна ймовірність пропуску деяких нюансів діяльності підприємства та невідображення у документах. Для запобігання цьому необхідно ввести період дослідження впровадження системи якості, в якому допускаються певні відхилення від вимог. Після успішного завершення дослідного періоду впровадження у всіх ситуаціях певні вимоги оцінки якості є обов'язковими для їхнього виконання. У цей період потрібно провести вимірювання та аналіз якості управління, що має в себе включати прогноз інтегрального показника якості управління на підприємстві.

Відповідно до специфіки діяльності підприємства, а також згідно з міжнародними стандартами формування та удосконалення системи якості на підприємстві є типовим проектом. Наявність сертифіката дає певні можливості машинобудівному підприємству. Загалом оцінка ефективності впровадження та сертифікації систем якості потребує збір та аналіз достатньо великих обсягів інформації, що в діяльності підприємства інколи неможливо здійснити.

Розрахунком ефекту від сертифікації системи якості є порівняння величин прибутків за роками до та після її сертифікації. Тобто, якщо після сертифікації системи якості не спостерігається істотного збільшення прибутків, то треба замислитись над доцільністю впровадження та сертифікацією на підприємстві системи якості відповідно до стандартів МС ISO серії 9001:2015. Проте на зміну прибутку підприємства можуть впливати й інші фактори, котрі не пов'язані із сертифікацією системи якості. Для того щоб зробити правильні висновки щодо доцільності впровадження та сертифікації системи, потрібно провести більш детальний аналіз всіх факторів, що проявилися в результаті функціонування системи якості на машинобудівному підприємстві.

Однак аналіз не може дати однозначних результатів про ефективність вкладених коштів на впровадження та сертифікацію системи якості, але дозволить дати наближені висновки, що будуть характеризувати зміну показників діяльності підприємства. Через деякі порушення вимог стандартів підприємство буде нести значну матеріальну відповідальність у вигляді штрафів [9].

На машинобудівних підприємствах існують деякі проблемні місця, котрі можуть бути усунені за допомогою впровадження системи якості управління на основі стандартів МС ISO 9001:2015. По-перше, це стосується зменшення недовіри зі сторони потенційних замовників, також збільшення можливостей підприємства щодо участі у різних тендерах, конкурсах, що проводяться великими будівельними підприємствами в закордонних країнах. Зменшується залежність від умов закордонного ринку, тому що підприємство всю свою діяльність організує відповідно до єдиних міжнародних стандартів, що мають місце як в Україні, так і в світі. Звичайно, такі зміни призведуть до зменшення кількості реальних конкурентів у галузі машинобудування, що для деяких українських підприємств займатись питаннями якості буде неспроможністю з фінансового боку.

Таким чином, впровадження стандартів потребує конкретного перегляду методів оцінки витрат, а саме витрат на якість управління. Такий підхід дозволяє машинобудівним підприємствам не лише оцінити ефективність впровадження системи якості, але й діяльність підприємства у сфері якості.

Однак суб'єктивна оцінка щодо збільшення обсягів реалізації базується на аналізі таких факторів: зміни задоволення споживачів, підвищення рівня іміджу та репутації машинобудівного підприємства. Потрібно встановити, наскільки збільшився обсяг надання послуг у результаті підвищення рівня іміджу підприємства та рівня задоволення споживачів. Вплив цього фактора буде автоматично враховуватися при аналізі збільшення обсягу надання послуг за рахунок вкладення нових контрактів.

Впровадження якості управління на промисловому підприємстві передусім вимагає проведення ґрунтовного аналізу сучасного стану організаційної складової підприємства.

Наразі на промислових підприємствах найчастіше зустрічається функціональна організаційна структура, що притаманна досліджуваним підприємствам. Тому рекомендується з метою удосконалення організаційної структури управління підприємств ввести посаду координатора з якості. Реорганізація існуючих систем управління підприємством передбачає, насамперед, введення в неї нових функцій управління і наповнення новим змістом уже наявних.

Отже, введення функціональних обов'язків координаторів у діяльність підприємства можна проводити окремо в кожен функціональний підрозділ підприємства, що наведено на рис. 4, який буде підкорятись саме власнику підприємства, бо, в першу чергу, саме він зацікавлений в підвищенні якості управління і координуватиме усю діяльність підприємства за рахунок оптимізації інформаційного потоку з різних функціональних відділів підприємства (рис. 4).

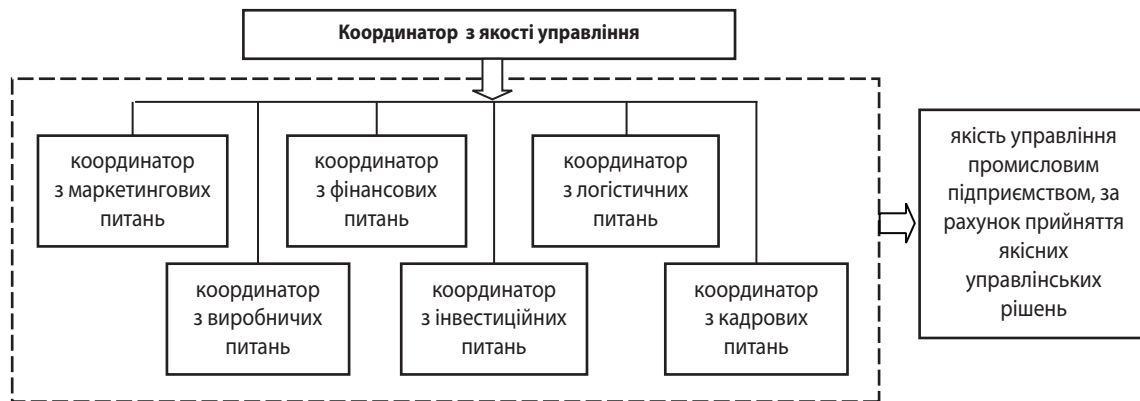


Рис. 4. Фрагмент лінійно-функціональної оргструктури з урахуванням керівника з якості управління

Отже, розробка системи якості управління є проведенням значних обсягів робіт, що потребують одночасної участі різних відділів підприємства. Організація та координація таких робіт, також прийняття стратегічних рішень щодо найголовніших питань розробки, впровадження та функціонування системи якості здійснюються за допомогою Координаційної ради з якості.

Очолює Координаційну раду перший керівник підприємства. Вона складається з керівників усіх процесів галузі оцінки системи якості. Ними є заступники директора, керівники відділів. На машинобудівному підприємстві такими представниками стануть керівники планово-економічного, технічного та наукового відділів. Адаже такий склад Ради дозволить приймати будь-які рішення щодо якості діяльності підприємства.

Розроблення оцінки системи якості потребує значних обсягів робіт щодо планування та виконання певних заходів, таких як написання, узгодження документації, а також проведення внутрішніх аудитів та ін. Виконання цих робіт потребує виділенню відповідного персоналу – Групу (відділ) щодо якості управління. Для формування Групи якості управління необхідно задіяти представників різних відділів. Процес удосконалення організаційної можна організувати за трьома великими етапами (рис. 5):

Таким чином, у дослідженні розроблено етапи забезпечення якості управління на підприємстві, що спрямовані на забезпечення якості управління та розробку системи якості управління, яка враховує інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Запропоновано організаційне забезпечення якості управління на підприємстві, відмінність якого полягає у виборі найбільш компетентних працівників для забезпечення функцій з якості управління за векторами локальних і глобальних пріоритетів, що дозволяє ефективно виконувати функціональні завдання та забезпечує прийняття управлінських рішень в кожній зі сфер діяльності підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Овсянко А. Д. Методика оцінки систем менеджменту якості поставщиків // Корпоративний менеджмент: інтернет-проект. URL: [http://www.cfip.ru/management/iso9000/supplier\\_qs.shtml](http://www.cfip.ru/management/iso9000/supplier_qs.shtml)
2. Абутидзе З. С., Александровская Л. Н., Бас В. Н. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие. М. : Логос, 2003. 356 с.

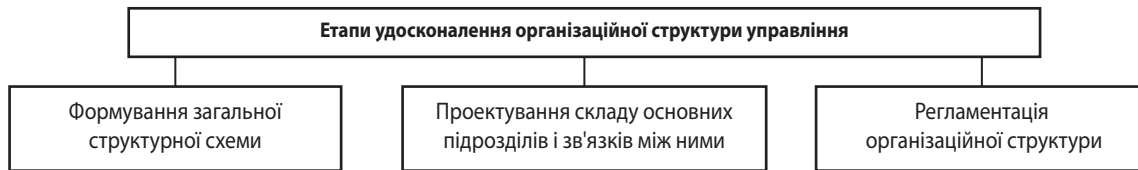


Рис. 5. Схема процесу удосконалення організаційної структури управління

3. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223–230.

4. Фомичев С. К., Скрыбина Н. И., Уразлина Н. И. Концепции «шесть сигм» и «бережливое управление». *Методы менеджмента качества*. 2004. № 6. С. 16–17.

5. Чигасова Н. М. Поняття та система забезпечення фінансового менеджменту. URL: [archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova\\_107.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova_107.htm)

6. Шибя Ш., Грэхэм А., Вальден Д. Новое американское тотальное управление качеством. М., 2000. Ч. II. URL: <http://www.staratel.com/iso/TQM/Book/TQM2/TQM2.htm>

7. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / под ред. И. И. Елисейевой. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997. 590 с.

8. Экономика качества. Основные принципы и их применение / пер. с англ. А. Л. Раскина. М.: Стандарты и качество, 2005. 208 с.

9. Garengo P., Biazzo S. From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. *Total Quality Management & Business Excellence*. Abingdon: Taylor & Francis. 2013. Vol. 24. Issue 4. P. 310–335.

## REFERENCES

Abutidze, Z. S., Aleksandrovskaia, L. N., and Bas, V. N. *Upravleniye kachestvom i reinzhiniring organizatsiy* [Quality management and organization reengineering]. Moscow: Logos, 2003.

Chyhasova, N. M. "Poniattia ta systema zabezpechennia finansovoho menedzhmentu" [The concept and system of financial management]. [archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova\\_107.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova_107.htm)

Eddous, M., and Stensfild, R. *Metody prinyatiya resheniy* [Decision making methods]. Moscow: Audit; YuNITI, 1997.

*Ekonomika kachestva. Osnovnyye printsipy i ikh primeneniye* [Economy of quality. Basic principles and their application]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2005.

Fomichev, S. K., Skryabina, N. I., and Urazlina, N. I. "Kontseptsii «shest sigm» i «berezhlivoye upravleniye»" [The concepts of «six sigma» and «lean management»]. *Metody menedzhmenta kachestva*, no. 6 (2004): 16-17.

Garengo, P., and Biazzo, S. "From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME". *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 24, no. 4 (2013): 310-335.

Ovsianko, A. D. "Metodika otsenki sistem menedzhmenta kachestva postavshchikov" [Methodology for evaluating suppliers' quality management systems]. *Korporativnyy menedzhment: internet-proekt*. [http://www.cfin.ru/management/iso9000/supplier\\_qs.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/supplier_qs.shtml)

Shiba, Sh., Grekhem, A., and Valden, D. "Novoye amerikanskoye totalnoye upravleniye kachestvom" [New American total quality management]. <http://www.staratel.com/iso/TQM/Book/TQM2/TQM2.htm>

Sytnyk, H. V., and Arkhipov, N. M. "Systema upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [The system of management of the operational efficiency of the enterprise]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2018): 223-230.