**Лекція 6**

**ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ**

Основні принципи управління різними системами
Управління є невід'ємною функцією організованих систем різної природи, яка забезпечує не тільки
збереження виправданої структури досліджуваної системи і підтримку працездатних режимів її
діяльності, а й реалізацію програм розвитку даної системи по досягненню поставлених цілей.
Управління різними об'єктами має загальні закономірності, що базуються на таких основних
принципах побудови відповідних систем управління.
Принцип нових завдань. Системи управління повинні забезпечувати рішення управлінських
проблем на якісно новому рівні на кожному з наступних етапів розвитку, а не повторювати механічно
прийоми управління, які реалізуються в попередніх періодах розвитку. На практиці це означає
необхідність використання різноманітних рішень в рамках оптимізаційних задач, в тому числі з
використанням методів економіко-математичного моделювання. По суті, мова йде про циклічний
поліпшенні можливостей вирішення виникаючих завдань (надання цим завданням нових якостей) за
рахунок вдосконалення управлінської діяльності.
Принцип системного підходу. Проектування систем управління має ґрунтуватися на системному
аналізі як досліджуваного об'єкта, так і процесів управління ім. Це означає необхідність визначення
цілей і критеріїв ефективності функціонування об'єкта управління, включаючи систему управління,
аналізу структури процесів управління, що розкриває весь комплекс питань, які необхідно вирішити
для того, щоб проектована система найкращим чином відповідала встановленим вимогам і
досягненню поставлених цілей. Цей комплекс охоплює питання виробничо-технічного, економічного,
організаційного та іншого характеру. Тому впровадження раціональних систем управління, які
базуються на системному підході, дає принципово нові можливості для якісного удосконалення
керованої системи.
Принцип першого керівника. Розробка вимог до об'єкту управління, а також створення і
впровадження системи управління будуть найбільш ефективними в тому випадку, коли вони
очолюються основним керівником відповідного об'єкта управління (наприклад, підприємства).
Принцип безперервного розвитку системи. Основні ідеї побудови, організаційна структура та
конкретні рішення системи управління повинні дозволяти відносно просто налаштовувати об'єкт
управління на вирішення завдань, що виникають уже в процесі експлуатації, в результаті
підключення нових ділянок керованого об'єкта, приєднання нових учасників, розширення і
модернізації технічних засобів об'єкта, його інформаційного, інвестиційного та іншого ресурсного
забезпечення. Згідно розглянутому принципом система управління повинна будуватися таким
чином, щоб у разі необхідності можна було легко міняти не тільки окремі алгоритми, а й критерії, за
якими ведеться управління. З цих позицій реалізації принципу безперервного розвитку систем
сприяють інжиніринговий та реінжинірингового підходу.
Принцип єдності інформаційної бази. У системі управління повинна накопичуватися і
актуалізуватися релевантна інформація, необхідна для вирішення нс якоїсь однієї або декількох
завдань, а всієї сукупності завдань управління досліджуваним об'єктом. При цьому повинно бути
виключено невиправдане дублювання інформації, яке неминуче виникає, якщо первинні
інформаційні масиви створюються автономно для кожного завдання. Основні масиви повинні містити
найдетальнішу інформацію про всі елементи виробництва: відомості про кадри, матеріальних
ресурсах, основних фондах, технологічних маршрутах, цінах, поточний фінансовий стан і т.д. При
цьому система обробки первинної інформації повинна відповідати вимогам повноти, точності,
достовірності та своєчасності для даного рівня системи.
Принцип комплексності завдань і робочих програм. Більшість процесів управління
розглядаються об'єктом взаємопов'язані і тому не можуть бути зведені до простого незалежного
набору окремих завдань. Роздільне рішення задач може значно знизити ефективність функціонування
керованої системи.
Принцип узгодження пропускної спроможності різних ланок системи. Швидкість переробки
вихідних ресурсів у кінцеву продукцію в різних ланках системи управління повинна бути узгоджена
таким чином, щоб уникнути "вузьких місць": перевантажень одних вузлів системи і істотних простоїв
інших її вузлів, що призводять до неефективного використання керованої системи в цілому.
Принцип уніфікації. Розробляючи систему управління, включаючи організаційний, технічний
комплекс, інформаційне забезпечення, функціональні робочі програми і плани, необхідно прагнути
до того, щоб пропоновані рішення підходили до якомога ширшого спектру завдань організації. При
цьому необхідно визначати розумний ступінь уніфікації, при якій прагнення до широкого охоплення
систем управління не призведе до суттєвого ускладнення типових рішень (принцип доцільності).
Таким чином, типізація рішень сприяє концентрації сил, що необхідно для створення комплексних
систем управління, забезпечує нарощування систем, преемствееность їх розвитку і т.д.
Поряд з розглянутими вище принципами слід керуватися і іншими загальносистемними
принципами, серед яких необхідно відзначити:
• - Цілеспрямованість , реалізовану формуванням у складі керованої системи цільових і
відповідних лінійних, функціональних і забезпечують підсистем управління;
• - Подільність , реалізовану декомпозицией керованої системи і її підсистем на елементи;
• - Ієрархічність , реалізовану формуванням багаторівневої структури системи управління з
урахуванням делегування повноважень на відповідний рівень управління (комплексу, відділу, цеху,
дільниці, бригади і т.д.);
• - Взаємодія , що реалізовується за допомогою контактів формуються і функціонують
підсистем керованої системи як між собою, так і з усіма іншими зовнішніми по відношенню до
організації системами;
• - Ранжування цілей , що реалізовується встановленням пріоритетності одних цілей по
відношенню до інших;
• - Узгодженість , що забезпечує узгодження цілей і завдань організації при взаємодії всіх ланок
управління по вертикалі і горизонталі;
• - Оперативність , що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень щодо
запобігання і (або) оперативного усунення відхилень параметрів керованої системи від заданих;
• - Комплексність , реалізовану взаємної ув'язкою всіх формованих елементів, підсистем,
ієрархічних рівнів і етапів розвитку керованої системи, включаючи комплекс організаційних,
економічних, соціальних, науково-технічних, виробничих та інших заходів з управління;
• - Систематичність , визначальну постійне, безперервне виконання всіх робіт з управління
досліджуваної системою, що забезпечує ритмічність і довготривалість її функціонування;
• - Спадкоємність , яка повинна проявлятися як при створенні керованої системи, так і при її
функціонуванні та вдосконаленні; вона полягає в максимальному використанні передового
вітчизняного та зарубіжного досвіду ефективного управління;
• - Науковість , реалізовану розробкою заходів і впливів на керований об'єкт на основі
досягнень науки і техніки з урахуванням об'єктивних законів і закономірностей системного
управління;
• - Автономність , що досягається забезпеченням відносної самостійності функціонування
структурних елементів і підсистем керованої системи, що мінімізує залежність керованого об'єкта
від стану зовнішнього середовища;
• - Економічність , яка передбачає зниження загальних витрат з обслуговування
досліджуваного об'єкта за рахунок використання раціональної системи управління;
• - Перспективність розвитку , що забезпечує поступальний розвиток керованого об'єкта як
системи;
• - Оптимальність , яка передбачає многовариантную опрацювання управлінських рішень і
вибір найбільш раціонального для керованого об'єкта варіанти вирішення;
• - Стійкість , що передбачає утримання системи у відносно стабільному стані і забезпечує
виживання організації в умовах конкуренції;
• - Комфортність , що передбачає створення для людини як основного елементу системи
максимуму зручностей для творчої роботи і реалізації своїх можливостей;
• - Спеціалізацію , що забезпечує раціональне поділ праці в керованій системі;
• - Концентрацію , що забезпечує виконання однотипних завдань в одному підрозділі і (або)
концентрацію зусиль управлінських працівників на вирішенні основних цілей і завдань організації;
• - Адаптивність , що передбачає забезпечення пристосовності системи організації до
мінливих зовнішніх і внутрішніх умов;
• - Замкнутість керованої системи , що реалізується виконанням в системі, підсистемах і
елементах повного общефункціонального циклу, включаючи маркетинг, планування, організацію,
координацію, контроль роботи і т.д.
До перелічених загальносистемних принципів слід додати принцип простоти і дохідливості , який
слід реалізовувати для розуміння кожним працюючим всього того, що стосується основних питань
управління, особливо управління якістю та забезпечення конкурентоспроможності не тільки
продукції, але і всього підприємства. В умовах ринку і конкуренції це вкрай важливо.
Межі управління, його зміст, цілі і принципи багато в чому залежать від характеру діяльності
керованої системи.
Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної
якості продукції. Таке розуміння управління містить у собі три елементи: суб'єкт управління (хто
впливає), об'єкт управління (на що спрямований вплив) і сам механізм впливу. Визначивши об'єкт
управління (виробничий процес), зупинимося тепер на механізмі, "технології" управління якістю.
Як всякий процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських
функцій. У різноманітних джерелах приводиться наступний склад функцій: планування, мотивація,
організація, контроль, інформація, розробка заходів, прийняття рішень і впровадження заходів.
При управлінні якістю ці загальноуправлінські функції наповняються своїм змістом і склад функцій
управління якістю можна представити наступним чином:
• - політика в області якості;
• - планування якості;
• - навчання і мотивація персоналу;
• - організація роботи з якості;
• - контроль якості;
• - інформація про якість продукції, потреби ринку і науково-технічного прогресі;
• - розробка необхідних заходів;
• - прийняття рішень керівництвом підприємства;
• - реалізація заходів;
• - взаємодія з зовнішнім середовищем (вирішення питань якості з постачальниками,
споживачами, державними органами).
Всі функції тісно пов'язані між собою і їхня послідовна реалізація являє собою процес управління
якістю продукції. Цей процес повинний охоплювати всі етапи виробництва і може бути поданий у
вигляді "петлі якості", зображеної на рис. 1.



Рис. 1. Функціональна схема управління якістю продукції ("петля якості")

У випадку, якщо за результатами контролю якості та аналізу отриманої інформації будуть
підготовлені, затверджені керівництвом і впроваджені усі необхідні заходи - наступний цикл
управління буде вже відбуватись на більш високому рівні. У результаті "петля якості" перетвориться в
так звану "спіраль якості" із підвищенням якості продукції після кожного успішного циклу
управління.
До дій по забезпеченню якості ставляться:
• аналіз актуальних і потенційних усвідомлених споживачами потреб; при наявності на ринку
товарів-аналогів – аналіз рівня якості цих товарів;
• прогнозування;
• проектування якості в процесі розробки нової продукції;
• планування якості;
• розробка стандартів;
• контроль якості сировини/матеріалів і комплектуючих;
• контроль у процесі виробництва;
• контроль готової продукції;
• контроль реалізації;
• після продажний контроль (в умовах експлуатації);
• зворотний зв'язок зі споживачами (аналіз відкликань, побажань і рекламацій).
При цьому всі перераховані вище дії є складними і являють собою сукупність безліч
більш простих операцій, кожна з яких має власну мету, критерії контролю і методи
корекції якості у випадку невідповідності рівня якості стандартам.
Поняття якості можна поширити також на категорії діяльності організації в цілому.
Концепції загального управління якістю (TQM) уважається сьогодні найбільш
прогресивною і має на увазі активну участь кожного співробітника в удосконалюванні
якості продукції і процесу її виробництва.
В державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2007 [19] наведено наступне
визначення: управління якістю - скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та
контролюванні діяльності організації щодо якості. При цьому організацією вважають сукупність
людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин.
Прикладами організації є: компанія, корпорація, фірма, підприємство, установа, індивідуальний
торговець, асоціація або їхні підрозділи чи комбінації. Спрямування та контролювання щодо якості
звичайно охоплюють розроблення політики та цілей у сфері якості, планування якості, контроль
якості, забезпечення якості, поліпшення якості.
Політика у сфері якості - загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю,
офіційно сформульовані найвищим керівництвом, до якого належать особа чи група осіб, які
спрямовують та контролюють діяльність організації на найвищому рівні.
Цілі в сфері якості - те, чого прагнуть, або до чого прямують у сфері якості. Цілі, як правило,
ґрунтуються на політиці організації у сфері якості і визначаються для відповідних функцій та рівнів в
організації.
Планування якості - складова управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості
й на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення таких
цілей. Складовою планування якості може бути програма якості - документ, що визначає, які
методики та відповідні ресурси, хто та коли має застосовувати до конкретних проекту, продукції,
процесу чи контракту.
Контроль якості - складова управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості.
Забезпечення якості - складова управління якістю, зосереджена на створенні упевненості в тому,
що вимоги щодо якості буде виконано.
Поліпшення якості - складова управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконати
вимоги щодо якості.
При розгляді принципу управління якістю варто мати на увазі, що в міжнародному стандарті з
термінології (ISO 9000) [19] виділені два аспекти управління якістю: "загальне" управління якістю
(quality management) і управління якістю як оперативна діяльність (quality control).
При цьому за логікою стандарту такі функції, як політика і планування якості, організація роботи з
якості, навчання і мотивація персоналу, прийняття стратегічних рішень і взаємодія з зовнішнім
середовищем повинні бути віднесені до "загального" управління якістю.
Контроль якості, інформація, розробка заходів, прийняття оперативних рішень і їх реалізація
повинні входити до складу "оперативного" управління якістю.
Для наочності розподіл функцій по зазначених аспектах управління можна представити наступним
чином (рис. 2):



Рис. 2. Аспекти і функції управління якістю

Тут, як бачимо, функція "прийняття рішень" входить в обидва аспекти управління, в залежності від
того, які рішення маються на увазі: стратегічні або оперативні. Проте, оскільки загальне управління та
оперативне управління якістю відносяться до управлінської діяльності, їх доцільно було об'єднати в
загальний процес управління якістю, - "петлю якості". У цьому процесі функції загального
керівництва як би настроюють виробничий процес на потрібний режим, що надалі підтримується
завдяки оперативному управлінню якістю. Сильно спрощуючи, тут можна провести аналогію з тим,
як установлюється режим холодильника, що потім підтримується системою терморегулювання.
Додатково до викладеного принципу управління якістю варто сказати і про широко відомий цикл
РБСА, запропонованій доктором Демінгом (США) для демонстрації діяльності по підвищенню якості
продукції (рис. 3).
Тут, на відміну від реалізації десятьох перерахованих вище функцій, що складають "петлю якості",
передбачається виконання чотирьох етапів робіт:
• - планування (Ріал - Р);
• - виконання робіт - дія (Do - D);
• - контроль результатів (Check - С);
• - коригувальна дія (Action - А).



Рис. 3. Цикл PDCA - коло Демінга

Робота по циклу може повторюватися доти, поки не буде досягнутий запланований результат.
Розглянувши принципи забезпечення якості та управління якістю, слід зазначити як
співвідносяться між собою ці поняття. Те, що вони взаємозалежні, було ясно з самого початку, коли
ми говорили, що управління якістю - це процес впливу на виробництво з метою забезпечення якості.
Тепер же можна обґрунтовано стверджувати, що забезпечення якості - більш широке поняття, що
включає в себе управління якістю. Тому що, якщо забезпечення якості - це процес формування
необхідної якості під впливом трьох основних чинників (технічного, адміністративного і людського),
то управління якістю є тільки частиною одного, а саме - адміністративного фактора.
Відзначений взаємозв'язок принципів забезпечення та управління якістю добре прослідковується і
на "петлі якості" (рис. 8.1). Тут управлінська функція "розробка заходів" передбачає вживання заходів,
спрямованих на поліпшення матеріальної бази виробництва, удосконалення організації робіт і
активізацію персоналу, що саме і є основними чинниками забезпечення якості продукції у
виробничому процесі.
Поняття системи якості
Відповідно до міжнародного стандарту "Система якості - сукупність організаційної структури,
методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю".
Уточнимо, що розуміється під системою якості в цьому визначенні Забезпечення якості - це
результат роботи всього підприємства по створенню продукції Тому все, що робиться на
підприємстві, прямо або опосередковано, у більшому або меншому ступені впливає на якість. Звідси
випливає, що система забезпечення якості повинна включати всі елементи діяльності підприємства
Але тоді вона втрачає свої межі та неминуче перетворюється в систему управління всім
підприємством.
Побудова спеціальної системи для управління якістю називається системою якості
(системою управління якістю) і являє собою сукупність організаційної структури,
розподілу повноважень і відповідальності, методів, процедур і ресурсів, необхідних
для встановлення, підтримки і удосконалювання якості продукції.
Система якості реалізує політику організації в області якості. Політика в області
якості офіційно визначає основні цілі і завдання організації в області якості. Вона є
важливим елементом загальної політики фірми і затверджується її керівництвом.
В організації формується внутріфірмова ієрархія якості, Внутріфірмова ієрархія якості
є підставою так називаної піраміди якості, що відбиває вплив якості на суспільство в
цілому (рис. 2).
Для ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції і
продуктивності праці існує система управління якістю.
Управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення
цілей в області якості. Цілі в області якості припускають створення на підприємстві
умов, у яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність
прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги.



Рис. 2. Піраміда якості.

У зв'язку з цим, а також, виходячи з практичної доцільності, у стандартах ISO 9000 прийняті до
уваги не всі, а тільки ті елементи діяльності підприємства, що здійснюють найбільший вплив на
якість. І сукупність цих елементів подана як система забезпечення якості. Зокрема, у цю систему, крім
функцій управління якістю (перевірка продукції, заходи коригувального впливу тощо), включені
елементи управління виробництвом, проектуванням, постачанням та інші елементи, що істотно
впливають на якість, незалежно від того, до яких сфер діяльності вони відносяться.
Використовуючи термін "система якості", потрібно мати на увазі специфіку цього терміну та
особливо відзначити, що під системою якості розуміється широка організаційна структура, що
виконує не тільки функції управління якістю, але і включає елементи з інших сфер діяльності, що у
найбільшій мірі впливають на якість продукції.
Ресурси не варто включати в систему якості, поскільки для забезпечення якості потрібні не якісь
особливі ресурси, а всі ресурси підприємства. Тому вірніше було б говорити не про включення
ресурсів у систему якості, а про надання ресурсів для реалізації її функцій.
З огляду на вищезазначене, визначення системи якості доцільно було б викласти наступним чином:
"Система забезпечення якості (система якості) - це сукупність структур, що відносяться до різних
сфер діяльності підприємства та здійснюють найбільший вплив на якість при виконанні своїх
функцій встановленими методами з використанням необхідних ресурсів підприємства".
Центральною частиною системи якості є служба якості, до складу якої включаються: відділ
технічного контролю, відділ (бюро) управління якістю, метрологічна служба, відділ стандартизації і
центральна заводська лабораторія. Служба якості організує роботу з якості на підприємстві (створює
систему якості), контролює якість продукції, забезпечує виробництво засобами вимірів, проводить
внутрішні перевірки системи якості, координує, контролює і здійснює методичне керівництво
роботою інших структур, що виконують функції в системі якості.
Цехи-виготовлювачі, конструкторські й технологічні відділи, відділ постачання, відділ праці та
заробітної плати, відділ підготовки кадрів, склади та інші підрозділи формують якість і виконують
інші функції, що здійснюють істотний вплив на якість. Ці підрозділи в сукупності зі службою якості й
складають ту широку організаційну структуру, що прийнято називати системою якості. Ця система
покликана вже не тільки управляти якістю, але і забезпечувати якість продукції. Крім виконання
управлінських функцій, вона повинна створювати необхідну матеріальну базу і вирішувати проблему
зацікавленості та кваліфікації персоналу, тобто формувати основні чинники, необхідні для
забезпечення якості.
Ця система і, особливо, її ядро - служба якості - саме і є тим самим суб'єктом управління якістю, що
впливає на виробничий процес з метою забезпечення якості продукції.
В державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2007 [19] наведено наступне визначення: системауправління якістю - система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо
якості.
Управління якістю — аспекти виконання функції управління, які визначають політику,
цілі і відповідальність в області якості, а також здійснюють їх за допомогою таких
засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості і
поліпшення якості в рамках системи якості.
У поняття "управління якістю" входять наступні аспекти:
1. Загальні аспекти:• планування на рівні вищого керівництва;
• систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій
і ін.;
• залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
• широке використання стандартизації, у тому числі і міжнародних стандартів, у управлінні якістю;
• регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
• безперервне навчання персоналу прийомам і методам управління якістю.
2. Технічні аспекти:• використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень
світових;
• контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів
контролю;
• діагностика устаткування;
• забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
• регулярний перегляд технологій.
3. Економічні аспекти:• управління економікою якості;
• планування капіталовкладень у якість (витрати на функціонування системи якості, навчання
персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення
незалежних експертів, особисті премії персоналу і ін.).
4. Управлінські аспекти:• визначення політики в області якості і конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного
співробітника;
• розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і
прийомів управління якістю і контроль виконання методик;
• планування необхідного кошторису капіталовкладень у якість у річному бюджетному плані;
• орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
• контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.
При побудові системи управління якістю переслідується Ціль організаційного
об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення і
підвищення якості. Також це дозволяє створювати організаційні умови для
об'єднання зусиль усього персоналу, спрямованих на підвищення економічних і
виробничих показників діяльності всієї компанії.
Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів,
необхідних для здійснення управління якістю.
Система якості за формою — це система документації, у якій установлені загальні
принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності і відповідальності кожного
співробітника в області якості; умови дотримання заданих параметрів кожного
процесу і характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки і аналізу
інформації про якість; програми навчання персоналу в області якості і ін.
Система якості містить у собі також систематичну діяльність відповідно до
встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення.
Система якості в організації призначена, насамперед, для задоволення внутрішніх
потреб управління організацією.
Призначення системи якості:
• організація діяльності в області якості у формі системи з функціями координації, регулювання,
аналітичного вироблення рішень;
• регламентація і упорядкування всієї діяльності організації відповідно до поставленої Цілі в
області якості;
• визначення ролі і відповідальності кожного співробітника відповідно до поставленої Цілі в області
якості;
• приведення всіх процесів на підприємстві в керовані умови;
• забезпечення контролю та нормованості продукції і ресурсів;
• постійне підвищення кваліфікації персоналу;
• організація системи ведення, нагромадження і обробки інформації з метою мінімізації витрат,
викликаних низькою якістю.
Цілі, сформульовані керівництвом підприємства, визначають напрямок діяльності
підприємства протягом його існування. Цілі не можна часто змінювати. Звичайно
вони змінюються тоді, коли організація ухвалює рішення щодо повній переорієнтації
своєї діяльності.
Мету підприємства визначає керівник до початку господарської діяльності і вони
можуть бути відкоректовані в міру активізації діяльності підприємства, спрямованої
на задоволення вимог ринку.
Ціль в області якості є вершиною піраміди планування і установлює завдання
бізнесу, обумовлені вищим керівництвом, а також тактикові і стратегію, формовані
керівництвом середньої ланки.
Політика підприємства – це сформульовані напрямки і Цілі, які визначаються
керівництвом: загальна політика, політика в області якості, збуту, інвестицій і т.д.
Політика в області якості є офіційним документом організації, частиною загальної
політики, основою функціонування всієї системи якості. Вона містить стратегічні цілі в
області якості, сформульовані для досягнення цілей завдання підприємства і
зобов'язання (особливо з боку керівництва).
Після твердження політики вся діяльність підприємства направляється на її
реалізацію.
Фактори, що впливають на політику в області якості:
• гарантії підприємства щодо виробленої або реалізованої продукції;
• вимоги законодавства;
• вимоги споживачів до якості продукції і системам забезпечення якості;
• умови конкурентної боротьби;
• економічні розрахунки;
• технологічні умови.
Обов'язковою умовою функціонування системи якості є регулярний аналіз із боку
вищого керівництва системи якості і її відповідностей політиці в області якості тобто
офіційна оцінка вищим керівництвом стану системи якості і її відповідностей політиці
в області якості і цілям.
На завершення розгляду основних термінів варто зазначити, що як в зарубіжній, так і у вітчизняній
практиці замість термінів "управління якістю" і "системи управління якістю" найчастіше вживаються
відповідно такі терміни: "менеджмент якості" і "системи якості". Тому під менеджментомякості будемо розуміти весь комплекс заходів, спрямованих на управління якістю та її забезпечення,
тобто: власне управління якістю, нормативне і метрологічне її забезпечення, системи менеджменту
якості, оцінювання технічного рівня якості, підтвердження відповідності технічного рівня якості
продукції, систем якості та їх аудит.
Отже. Узагальнюючи даний розділ можна визначити наступні терміни
— сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів організаційної
структури, визначених механізмів відповідальності, повноважень та процедур організації, а
також процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю та її
відповідність встановленим вимогам.
— скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та
контролюванні організації щодо якості.
Напрями управління якістю
Спрямування та контролювання щодо якості звичайно охоплює
• розроблення політики в сфері якості і цілей у сфері якості,
• планування якості,
• контроль якості,
• забезпечення якості і поліпшення якості.
В міжнародному стандарті з термінології (ISO 9000) виділені два аспекти управління
якістю: «загальне» управління якістю (quality management) і управління якістю як
оперативна діяльність (quality control).
Аспекти управління якістю
Управління якістю - аспекти виконання функції управління, які визначають політику,
цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких
засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та
поліпшення якості в рамках системи якості.
• Загальні аспекти:
o планування на рівні вищого керівництва;
o систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів,
інструкцій та ін;
o залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
o широке використання стандартизації, у тому числі і міжнародних стандартів, в управлінні
якістю;
o регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
o безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.
• Технічні аспекти:
o використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують
рівень світових;
o контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних
засобів контролю;
o діагностика обладнання;
o забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
o регулярний перегляд технологій.
• Економічні аспекти:
o управління економікою якості;
o планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості,
навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва,
залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.)
• Управлінські аспекти:
o визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень
кожного співробітника;
o розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і
прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
o планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
o орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
o контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.
Комплексне керування якістю
Комплексне керування якістю — програми, спрямовані на безупинне поліпшення
якості товарів, обслуговування і маркетингової діяльності.
Фундаментальні принципи комплексного управління якістю:
• якість продукції — це не специфічна відокремлена функція тільки технічних і спеціальних
підрозділів, а різнобічний процес, що охоплює всі підрозділи компанії, а також її споживачів та
постачальників, це спосіб управління організацією;
• підвищення якості має забезпечуватися на етапах маркетингу, проектно-конструкторських
робіт, виробництва й технічного обслуговування виробів;
• постійне поліпшення якості потребує застосування нових технологій;
• належної якості можна домогтися тільки тоді, коли створено чітко орієнтовану на споживача систему управління якістю.