**Лекція 7**

**Організаційно-методичні основи сучасних систем управління  
якістю**

В умовах ринкової економіки якості продукції завжди приділялась велика увага. Наприкінці 1970-х  
років ринкову економіку характеризували такі проблеми у сфері забезпечення якості:  
•- неухильне підвищення вимог з боку споживачів не тільки до рівня якості продукції, а й до  
забезпечення його стабільності;  
•- високі економічні ризики споживачів, пов'язані з можливістю придбання продукції  
нестабільної якості;  
•- високі економічні ризики постачальників, пов'язані з можливістю відмови споживачів від  
продукції внаслідок її нестабільної якості;  
•- відсутність загальноприйнятого підходу до оцінювання здатності постачальників гарантувати  
стабільну якість продукції.  
Вирішення цих проблем постало в центрі уваги спеціалістів ISO/TK 176 "Менеджмент якості та  
забезпечення якості". Визнавши існування національних підходів до систем якості, ISO/TK 176 вважав  
доцільним втілити їх у стандарти, які одержали індекс 9000. Експертам з якості, які представляли різні  
країни і школи, знадобилось кілька років для того, щоб знайти спільну мову щодо основних понять у  
сфері якості та вибору елементів системи якості. Розроблені стандарти ISO ввібрали в себе все  
раціональне, що було накопичено в цій сфері знань і практичній діяльності. Це документи загального  
характеру, що утворюють добровільну, засновану на міжнародному консенсусі систему. Принципи,  
встановлені цією системою та узгоджені між професіоналами у сфері якості, можуть бути  
використані в діяльності будь-якої виробничої або сервісної організації як державного, так і  
приватного сектору, регулюючи відносини різних сторін на ринку, коли це вкрай необхідно. Ці  
стандарти не заважають вільному розвиткові різних напрямків забезпечення якості й технологій, не  
нав'язують ніяких моделей удосконалення внутрішнього менеджменту якості.  
Стандарти ISO 9000 схвалено та введено в дію в 1987 році. Разом з раніше прийнятим  
термінологічним стандартом ISO 8402 вони утворили основоположний комплекс міжнародних  
документів з якості, охоплюючи практично всі можливі сфери використання.  
Друга версія цих стандартів була впроваджена в 1994 році. Вона відображала прогрес у сфері  
менеджменту якості і накопичений за 7 років практичний досвід використання першої версії  
стандартів.  
Стандарти серії 9000 зразу ж отримали всесвітнє визнання і стали одними з найпопулярніших  
документів ISO поскільки вони містили перевірені часом концепції внутрішнього управління якістю  
та моделі зовнішнього забезпечення якості; стандарти задовольняли зростаючі потреби міжнародного  
менеджменту якості і широко використовувались як універсальний інструмент оцінювання систем  
якості іншою стороною.  
У 1998 році стандарти ISO 9000 діяли більше ніж у 90 країнах світу і більшість з них, зокрема і в  
Україні, були прийняті як національні.  
У грудні 2000 року введено нову версію міжнародних стандартів ISO 9000:2000. Порівняно з  
попередньою версією скорочено їхню загальну кількість шляхом злиття ряду стандартів, деякі з них  
перетворено на технічні звіти, довідники і методичні брошури, а деякі стандарти відмінено.  
Враховуючи це, нова версія стандартів ISO 9000 складається з таких нормативних документів:  
ISO 9000:2000. Системи управління якістю. Основоположні принципи і словник. Ця редакція  
стандарту заміняє і скасовує ISO 8402:1994 та ISO 9000-1:1994. Розділи ISO 9000-1, що складають  
путівник по стандартах ISO сімейства 9000 (фактично "Настанови щодо вибору і застосування") видані  
ISO окремо у вигляді брошури.  
ISO 9001:2000. Системи управління якістю. Вимоги. Ця редакція стандарту заміняє і скасовує ISO  
9001:1994, ISO 9002:1994 і ISO 9003:1994, включаючи вимоги вказаних стандартів.  
ISO 9004:2000. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників.  
ISO 19011:2000. Вказівки щодо аудиту систем управління якістю та екологічного управління  
середовищем.  
Стандарти ISO 9001 та ISO 9004 у повній редакції розроблено як сумісну пару стандартів на системи  
управління якістю, що мають доповнювати один одного, але можуть застосовуватись і окремо. Попри  
те, що галузь використання цих двох стандартів відрізняється, вони мають однакову структуру, і це  
дає змогу використовувати їх як узгоджену пару.  
Стандарт ISO 9001 встановлює вимоги до систем управління якістю, які можуть використовуватися  
в організаціях для сертифікації чи з метою укладання контрактів. У центрі його уваги - дієвість  
системи управління якістю з погляду задоволення вимог споживача.  
ISO 9004 містить вказівки стосовно ширшого кола завдань системи якості, ніж ISO 9001, зокрема  
щодо постійного поліпшення загальних показників і ефективності та результативності роботи  
організації. ISO 9004 рекомендується як настанови для організацій, чиє вище керівництво, прагнучи  
постійного поліпшення показників роботи, хоче перевищити вимоги ISO 9001. При цьому він не  
призначений для сертифікації чи контрактних цілей.  
Стандарти ISO 9000 версії 2000 року містять найсучасніший досвід системного управління якістю,  
гармонізовані з вимогами стандартів ISO 14000 з управління навколишнім середовищем і базуються  
на восьми принципах менеджменту, наведених нижче.  
1) Орієнтація на замовника.Оскільки організація залежить від своїх замовників, то необхідно з'ясувати їх теперішні та майбутні  
потреби, задовольнити їх вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань. До головних переваг, які  
випливають із застосування цього принципу, належать:  
•- очікування зростання прибутку та участі на ринку завдяки еластичності та швидкості реакції  
на зміни ринку;  
•- зростання успішності використовуваних засобів з метою підвищення задоволення клієнта;  
•- збільшення лояльності клієнтів, що сприяє поновленню контактів у бізнесі.  
•2) Лідерство.Керівники встановлюють мету та напрями діяльності організації, їм необхідно створювати умови та  
відповідний клімат, щоб зацікавити співробітників у реалізації цілей організації. Переваги  
застосування цього принципу:  
•- краще розуміння і мотивування працівників до реалізації цілей підприємства;  
•- зменшення кількості порушень, які виникають у процесі спілкування на різних рівнях  
організації.  
•3) Залучення працівників.Працівники всіх рівнів організації, які зацікавлені в реалізації її цілей, дають змогу використовувати  
свої можливості для досягнення організацією переваг. Переваги, які випливають із реалізації цього  
принципу:  
•- інноваційнність і креативність працівників у реалізації майбутніх цілей організації;  
•- зростання відповідальності за виконану роботу;  
•- більше зацікавлення в процесі постійного поліпшення.  
•4) Процесний підхід.Бажаного результату досягають більш ефективно, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами  
управляють як процесом. Це повинно зумовити зменшення витрат і скорочення виробничого циклу  
через успішне використання ресурсів.  
5) Системний підхід до менеджменту.Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє  
організації у більш результативному та ефективному досягненні її цілей. Такий підхід зумовить  
інтеграцію процесів з метою отримання бажаних результатів, зростання можливості концентрації  
зусиль на ключових процесах, а також зростання довіри зацікавлених сторін щодо результативності та  
ефективності функціонування організації.  
6) Постійне вдосконалення.Незмінним завданням організації має бути постійне поліпшення загальних показників її роботи.  
7) Прийняття рішень на основі фактів.Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.  
8) Взаємовигідні стосунки з постачальниками.Організація та її постачальники є взаємозалежними, взаємовигідні стосунки між ними  
розширюють можливості обох сторін у створенні цінностей. Реалізація цього принципу повинна  
впливати на еластичність і швидкість спільної реакції на зміни, що відбуватимуться на ринку чи в  
потребах і очікуваннях клієнтів, а також на оптимізацію витрат і ресурсів.  
Міжнародний досвід показує, що для побудови системи якості на підприємстві найкращим  
рішенням є використання стандартів ISO 9000. Завдяки універсальній природі ці стандарти знайшли  
використання в усіх без винятку галузях виробництва і сфери послуг. Незважаючи на те, що на  
сьогодні є різні концепції управління якістю, всі вони так чи інакше базуються на стандартах ISO 9000.  
Сучасні системи якості базуються на стандартах ISO 9000, які прийнято в Україні як національні з 1  
жовтня 2001 р. з індексом ДСТУ ISO 9000.  
В Україні застосовуються наступні державні стандарти, гармонізовані з міжнародними  
стандартами:  
•- Державний стандарт України ДСТУ ISO 9000:2007 (ISO 9000:2005, IDT). Системи управління  
якістю. Основні положення та словник термінів. Чинний від 1.01.2007 року [19].  
•- Державний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги.  
Чинний від 1.09.2009 року [17].  
•- Державний стандарт України ДСТУ ISO 9004:2009. Системи управління якістю. Настанови  
щодо поліпшення діяльності. Чинний від 30.10.2009 року [18].  
•- ДСТУ ISO 14001:2006 (ISO 14001:2004, IDT). Системи екологічного керування. Вимоги та  
настанови щодо застосовування [15].  
•- ДСТУ 1.1-2001 Державна система стандартизації. Стандартизація та суміжні види діяльності.  
Терміни та визначення основних понять.  
Основні засади концепції загального менеджменту якості  
Українською мовою концепція або філософія TQM (Total Quality Management) найчастіше  
перекладається як "загальне (всеохоплююче, тотальне) керівництво якістю" або "загальне управління  
якістю". Однак найкоректнішим, мабуть, варто вважати переклад "загальний менеджмент якості",  
оскільки ні "керівництво", ні "управління" не є точним еквівалентом поняття "менеджмент".  
У стандарті ISO 9000 термін "загальний менеджмент якості" визначений як підхід до керівництва  
організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення  
довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для членів організації і  
суспільства.  
TQM на сьогодні вважається революцією в менеджменті якості. Як новий науково-практичний  
підхід до забезпечення якості сучасна концепція TQM склалась на початку 1980-х років під впливом  
ідей У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави і японського досвіду  
використання методології CWQC (управління якістю в рамках фірми в Японії). Найбільше  
поширення концепція отримала в таких промислово розвинених країнах як США, ФРН, Велика  
Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженій у  
назві концепції, в кожній країні вона трактувалась по-своєму, виходячи з особливостей її історичного  
розвитку і робіт з менеджменту якості. Так, за свідченням ряду спеціалістів-аналітиків, у США і  
Європі основний наголос в TQM робився на культурі виробництва, а в східних державах - на  
статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості.  
Не дивлячись на те, що на сучасному етапі розвитку TQM єдине тлумачення її концепції відсутнє,  
тому що воно залежить від особливостей країн, що її використовують, фундаментальні 12 принципів,на яких базується TQM, визнаються всіма спеціалістами незалежно від того, де концепція  
використовується. До них належать такі.  
•1) Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких  
залежить її успіх у ринковій економіці.  
•2) Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з  
постачальником.  
•3) Безперервне вдосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.  
•4) Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого  
циклу.  
•5) Перенесення головних зусиль у сфері якості в сторону людських ресурсів (акцент на  
ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).  
•6) Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість - справа кожного).  
•7) Безперервне підвищення компетентності працівників організації.  
•8) Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.  
•9) Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на  
кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.  
•10) Оптимізація співвідношення в тріаді "якість - витрати - час".  
•11) Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних  
методів.  
•12) Безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).  
Ці принципи визначають ідейний зміст філософії TQM, яка виставляє якість як основний критерій  
оцінювання роботи організації, трактує якість у її широкому економічному і соціальнопсихологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем.  
Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM  
розглядає досягнення якості як поточний процес, де сам рух так само важливий, як і кінцева мета.  
Саме концепція TQM дозволяє максимально задовольняти вимоги і запити всіх груп зацікавлених  
осіб організації, яка виступає в ролі постачальника.  
Позитивний досвід впровадження TQM у промисловій сфері сприяв тому, що були зроблені  
спроби впровадити TQM і в інших сферах людської діяльності: для організації роботи державних  
органів, вищої школи, медицини, сфери обслуговування тощо.  
Система TQM знайшла використання у сфері освіти і науки. Прихильником впровадження системи  
TQM у сферу освіти і науки був ще Демінг, тому що ця система містить такі демократичні цінності, як  
свобода, рівність, братерство. Свобода в науці передбачає персональну відповідальність вчених за свої  
відкриття, рівність проявляється в роботі групами, а братерство - в колегіальності. Прихильники  
використання методів TQM у ВНЗ вважають, що це буде сприяти процесу безперервного  
удосконалення навчальних закладів, змінить традиційну поведінку викладачів і адміністрації.  
Найважливіші принципи TQM стосовно вищої школи зумовлюють:  
•- участь усіх в управлінні;  
•- роботу групами;  
•- аналіз причин і наслідків у процесі прийняття рішень;  
•- вивчення потреб "покупців" кадрів;  
•- проведення експериментів під час вирішення різних проблем. Водночас противники  
впровадження TQM бояться політичних наслідків зміни ідеології.  
Впровадження TQM в охорону здоров'я торкнулося в основному адміністрації, тому що більшість  
медичних спеціалістів скептично ставляться до впровадження колективних підходів TQM у лікарську  
практику і бачать в них загрозу традиційним нормам своєї професійної незалежності.  
Є певний досвід впровадження TQM і у сферу ресторанів, у якій індустрія швидкого ресторанного  
обслуговування характеризується швидким розвитком та постійними змінами залежно від  
змінювання характеру попиту на продукцію, що реалізується, і в ресторанні послуги. У зв'язку з цим,  
основна увага звертається не тільки на якість продукції і доступність цін на неї, але і на якість  
обслуговування відвідувачів. За умови високого рівня якості обслуговування доходи ресторанів  
збільшуються до 6 разів. Так запровадження TQM в ресторанах фірми "McDonald's" дозволило  
збільшити суму реалізації їхньої продукції за 2 роки на 20 млрд. дол. США [85].  
Інтерес до концепції TQM серед українських спеціалістів став проявлятися лише в середині 1990-х  
років, що збіглося з певним пожвавленням роботи зі впровадження стандартів ISO 9000. Таким чином,  
на відміну від зарубіжної практики, коли використання TQM почалося ще до використання  
стандартів ISO, в Україні саме впровадження цих стандартів дало поштовх до вивчення концепції  
TQM. Більш як десятирічне відставання України від передових країн світу є цілком закономірним,  
оскільки тільки тепер у країні стали формуватися об'єктивні умови для використання цієї концепції.  
Найважливішими з них є: перехід економіки країни на ринкові відносини і демократизація у сфері  
виробничо-господарської діяльності підприємств, яка дає їм повну свободу вибору стратегії своєї  
поведінки.  
Управляти системою науково - це значить пізнавати закономірності її розвитку під впливом  
зовнішніх і внутрішніх факторів і на цій основі направляти (планувати, організовувати, регулювати і  
контролювати) її розвиток; своєчасно виявляти протиріччя розвитку та вирішувати їх, долати  
перешкоди на шляху до мети; забезпечувати збереження і розвиток єдності системи, її здатності  
долати або нейтралізувати внутрішні і зовнішні негативні впливи і використовувати позитивні;  
проводити правильну, реалістичну політику, засновану на суворому обліку об'єктивних можливостей,  
співвідношення сил і засобів.  
Таким чином, наукове управління організацією в умовах ринку є систематично здійснюване свідоме,  
цілеспрямоване вплив на систему управління в цілому або на її ланки на основі пізнання і  
використання об'єктивних закономірностей і тенденцій в інтересах забезпечення оптимального  
функціонування і розвитку системи і досягнення поставлених цілей.  
Основні принципи управління:•- Системність, комплексність, що вимагає тісної ув'язки рішення економічних, соціальноекономічних і правових проблем;  
•- Єдність елементів господарського механізму;  
•- Поєднання планового централізованого початку з широкою демократією, використанням  
творчої ініціативи;  
•- Принципи науковості, об'єктивності та конкретності, що вимагають обліку об'єктивних  
закономірностей і їх специфічного прояву в конкретних історичних умовах;  
•- Принцип основної ланки, який полягає в знаходженні з безлічі завдань основного завдання,  
рішення якої дозволяє вирішити весь комплекс питань управління.  
Основні вимоги до роботи апарату управління організацією: компетентність (знання справи), діловитість  
(вміння вести справу), поєднання наукової та адміністративної сторін, систематичність,  
організованість, пошук шляхів підготовки та вдосконалення кадрів.  
Управління передбачає здійснення суб'єктом управління ряду послідовних операцій: підготовку та  
прийняття рішень (директив, планів, законів, правил і т.д.), організацію виконання рішень та  
контроль їх виконання, підведення підсумків і оцінку результатів. Воно невіддільне від систематичного  
обміну інформацією між компонентами керованої системи, а також даної системи з навколишнім  
середовищем. Інформація дозволяє суб'єкту управління мати уявлення про стан системи в кожен  
даний момент часу, про досягнення (або недосягнення) заданої мети з тим, щоб впливати на систему і  
забезпечити виконання управлінського рішення.  
В даний час значно зросли можливості управління організацією в зв'язку з різким підвищенням  
рівня знань і професійної підготовки керівних кадрів і фахівців, широких мас співробітників. Значного  
розвитку набули наука і технічні засоби управління. Фактично зазначені обставини і призвели до  
появи нової сфери економіки - економіки знань. Але поряд з досягнутими успіхами в питаннях  
вдосконалення процесів управління постійно відчувається необхідність вироблення нових  
організаційних форм, методів і засобів управління. В цілому завдання наукового управління  
організацією полягає в тому, щоб повніше використовувати її переваги і можливості, забезпечити її ефективне функціонування і розвиток, успішне рух до мети, в тому числі при побудові систем  
управління якістю