

У цілому результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує універсальної моделі мінімізації втрат при проведенні організаційних змін.

Узагальнення теоретичних засад УОЗ утворює підґрунття для обґрунтування вибору факторів і розробки критеріїв готовності підприємства до проведення організаційних змін з урахуванням специфіки тієї або іншої організації. Виокремленні в процесі дослідження фактори, що впливають на процес проведення організаційних змін є необхідною передумовою для розробки моделі УОЗ, що і становить перспективи подальших досліджень даної проблематики.

Література

1. *Маринец И. Н.* Стратегия и тактика осуществления организационных изменений // Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика». — № 2 (13). — 2004.
2. *Шумпетер Й.* Капитализм, социализм и демократия. — 327 с. — Гл. 7. — С. 83—87.
3. *Abrahamson E.*, Change Without Pain, 2004.
4. *Abrahamson E.*, Change Without Pain, Harvard Business Review, 2000.
5. *Barnett W., Carroll G.* Modeling Internal Organizational Change // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21. N 1. P. 217—236.
6. *Beer M., Nohria N.* Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
7. *Coch, L., & French, J.* (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512—532.
8. *Greiner L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. July-August. N 4. P. 37—46. (Рус. пер.: *Грейнер Л. Е.* Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вести. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2002. — Вып. 4. — С. 76—94.)
9. *Hannan M. T., Freeman J.* Structural Inertia and Organizational Change // American Sociological Review. 1984. Vol. 49. N 2. P. 149—164.
10. *Huse E. F.* Organization Development and Change. — St. Paul, 1985.
11. *Lewin K.* Group Decision and Social Change, 1952.
12. *Schneider D.* Goldwasser Ch. Be a Model Leader of Change, Management Review, т. 87, март 1998.
13. *Tushman M., Newman W., Romanelli E.* Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organisational Evolution // California Management Review. 1986. Vol. 29. Fall. N 1. P. 29—44.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2007 р.

УДК 65.050

О. І. Гарафонова, канд. екон. наук доц.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

КОНЦЕПЦІЯ TQM¹ — ПІДҐРУНТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті визначено, що основна причина змін на вітчизняних підприємствах пов'язана з тим, що очікування споживачів постійно змінюються, викликаючи при цьому необхідність задоволення їх потреб. Автор наголошує на впровадженні системи менеджменту якості згідно з міжнародними стандартами ISO 9001 на підприємстві як передумови для здійснення організаційних змін та приходиться до висновку, що впровадження системи менеджменту якості — це лише початок системної та цілеспрямованої зміни діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система менеджменту якості, організаційні зміни, принципи управління якістю.

¹ Total quality management — загальне управління якістю.

Якість, як невід'ємна властивість продукції й послуги, на ринку все міцніше завойовує позиції світової економіки. Комплекс якісних властивостей продукції й менеджменту підприємства має низку напрямків використання, оскільки, по-перше, створює апарат самонастроювання ринкових процесів на запити й зміни в суспільстві, що підвищує стабільність, збалансованість і гнучкість реагування економіки; по-друге, вони формують систему самонаведення на потреби споживачів; по-третє, глобальна економічна інтеграція спричиняє й перетворює якість продукції і менеджмент якості підприємства як економічні категорії у засіб міжнародного спілкування відповідно до концептуальних основ, прийнятими у всьому світі. Це дозволяє кожному економічному суб'єкту легше ввійти у світовий господарський простір.

Психологи вважають, що в ході навчання люди проходять через 4 етапи: неусвідомлені некомпетенції (ви не знаєте, чого саме ви не знаєте); усвідомлені некомпетенції (ви розумієте, що ви не знаєте); усвідомлені компетенції (ви вчитеся щось робити, застосовуючи при цьому осмислені зусилля); неусвідомлені компетенції (автоматичне виконання, без зусиль). Отже, організації в процесі свого навчання розвиваються приблизно так само. Більшість компаній США знаходились на першому етапі, поки не отримали в 1980 році від японців сигнал, що пов'язаний із якістю. Але на сьогодні більшість з них залишилися на тій же стадії. На превеликий жаль, коли деякі підприємства переходять до другого етапу, вони спочатку, як правило, «звинувачують ганців» і відмовляються визнавати, що знаходяться в стані «некомпетенції». Щоб перейти з етапу 2 до 3 та 4, підприємства повинні змінитися, тобто здійснити організаційні та інші зміни.

Організаційні зміни фундаментальні для загального управління якістю; без них ніякої високої якості просто не буде. Отже, по-перше, впровадження системи менеджменту якості і, по-друге, використання аспектів самооцінки підприємства є передумовами організаційних змін діяльності підприємства.

Впровадження системи менеджменту якості є ефективним управлінським інструментом на підприємстві, що дозволяє ліквідувати непогодженість у діях відділів, налагодити комунікації, поліпшити взаємодію із зовнішніми організаціями. Сертифікація системи менеджменту якості на відповідність міжнародним стандартам ISO дає керівництву й усім співробітникам підприємства можливість постійно досягати якості надання послуг і продукції завжди з першого разу й кожен наступний раз; впровадити принцип запобігання невідповідностей замість виявлення; надати впевненість споживачам, що їх заявлені й очікувані вимоги можуть бути послідовно задоволені; бути впевненим в автоматизмі чіткої координації всіх ланок підприємства, незалежно від впливу людського фактору; на постійній основі визначати ефективність впровадження заходів й їх придатність поставленим цілям; знизити витрати підприємства за рахунок усунення неефективних або дубльованих управлінських операцій.

Проблема якості продукції є на даний час однією з найбільш важливих і складних проблем економічного й технічного розвитку. Споживачі й глобальна конкуренція змінюють стиль ведення бізнесу всюди у світі. Якість — рушійна сила цієї зміни; якісна продукція й послуги змушують споживачів компанії знову й знову звертатися до неї. На сьогоднішній день в Україні ще не так багато підприємств, які усвідомили необхідність упровадження системи менеджменту якості.

З усіх проблем управління вітчизняними підприємствами найактуальнішою і найменш досліджуваною з точки зору розвитку в Україні є проблема впровадження, сертифікації та вдосконалення систем менеджменту якості згідно з міжнародними стандартами ISO серії 9000 як фактор організаційних змін підприємства, здатних реалізувати стратегічні напрями, стати діючим інноваційним механізмом розвитку підприємств у динамічних економічних, правових, соціальних і політичних умовах трансформаційної економіки.

Науковці розглядають лише окремі питання управління якістю, а саме: сутність стандартів ISO 9001, умови впровадження принципів TQM, взаємозв'язок підсистеми управління якістю із іншими підсистемами підприємствами. Відсутність методично обґрунтованої концепції TQM (загального управління якістю) підприємств як основи організаційних змін, яка б враховувала специфіку розвитку вітчизняного сектору економіки та допомагала підприємствам бути конкурентоспроможними на внутрішньому і зовнішньому ринках, зумовлює необхідність й актуальність дослідження поставленої проблеми. Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок про суттєвий розрив між необхідним рівнем вивчення цих проблемних питань і реальним станом їх наукового та практичного розв'язання. Зокрема це проблема визначення необхідності впровадження системи менеджменту якості згідно з міжнародними стандартами як основи організаційних змін підприємства.

Проблеми створення й впровадження систем менеджменту якості досліджують різні вчені, серед яких слід відмітити роботи М. Г. Круглова, Г. М. Шишкова, С. Д. Ільєнкової, Ю. П. Адлера, В. А. Качалова, В. А. Лапідуса, П. Я. Калити, М. І. Шаповала, В. В. Окрепілова, Джеймса Еванса Р. та ін.

Останнім часом, у зв'язку із забезпеченням конкурентоспроможності країни в умовах вступу України у Всесвітню Організацію Торгівлі й інтеграції в ЄС, все більше уваги приділяється якості продукції і послуг. Якість стає пріоритетом держави. Тому складовою частиною діяльності всіх рівнів влади й державних установ є всебічне сприяння підприємствам у впровадженні й сертифікації систем менеджменту якості щодо вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Загальне управління якістю — це такий підхід до управління організацією, який спрямований на якість та ґрунтується на участі всіх її членів і має на меті як досягнення довготермінового успіху через задоволення потреб споживача, так і отримання користі для членів організації і суспільства [1]. «Всі члени» означає персонал усіх підрозділів на всіх рівнях організаційної структури. У загальному управлінні якістю концепція якості стосується досягнення всіх цілей управління.

Total quality management (TQM) — це концепція, яка передбачає загальне цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень до післяпродажного обслуговування за участю керівництва та співробітників усіх рівнів та при раціональному використанні технічних можливостей [1, 2]. Ефективність загального управління якістю залежить від 3 ключових умов (складено на основі [1—3]):

- вища посадова особа на підприємстві енергійно виступає за підвищення якості;
- інвестиції вкладаються не в обладнання, а в людей;
- організаційні структури перепроєктуються або створюються спеціально під загальне управління якістю.

Таким чином, *система менеджменту якості (СМЯ)* — це складова системи управління бізнесом, що спрямована на отримання продукту з показниками якості, які відповідають очікуванням споживачів. Отже, складові системи менеджменту якості задають вимоги до організації процесів і процедур загальної системи управління бізнесом таким чином, щоб продукт на виході системи був якісним з погляду споживача. Загальні цілі СМЯ надано на рис. 1.

Стандарт ISO 9000 [4] встановлює вимоги й рекомендації щодо того, яким чином повинні здійснюватися управлінські процеси на підприємстві, щоб бізнес функціонував якісно. Дійсно, стандарт не може «прямо» забезпечити якість виробленої продукції, але покликаний усунути всі недоліки управлінських процесів, що впливають не тільки на якість продукції, але й на задоволення споживачів цією продукцією.



Рис. 1. Цілі системи менеджменту якості

Сертифікована згідно зі стандартом ISO 9001:2000 СМЯ — це важливий інструмент організаційних змін діяльності сучасних підприємств та підвищення їх стратегічної конкурентоспроможності.

Таким чином, зробимо висновок, що ж дає сертифікат ISO 9001:2000 вітчизняним підприємствам, що відповідають сучасним напрямам розвитку країни: збільшення обсягу продажів; розширення ринків збуту продукції або послуг; поліпшення якості продукції / послуг; підвищення конкурентоспроможності продукції, перемога в тендерах і випередження конкурентів; зниження собівартості продукції; поліпшення ефективності роботи підприємства; поліпшення управління підприємством; поліпшення іміджу підприємства. Крім того сертифікат ISO 9001:2000:

— засвідчує всім фактичним і потенційним споживачам, що підприємство має всі можливості й здатне забезпечити стабільність якості продукції, що випускає;

— здатний вплинути на формування суспільної думки про положення підприємства на ринку продукції й, як наслідок цього, надати підтримку у формуванні портфеля замовлень;

— може бути гарантом для інвестиційних компаній у наданні вагомої інвестиційної підтримки підприємству на розвиток потужностей й вдосконалювання виробничих процесів;

— може бути підставою для страхових компаній на оформлення підприємством відповідних договорів щодо страхування;

— може бути підставою для юридичного захисту інтересів підприємства при виникненні яких-небудь претензій з боку споживача.

Успішне управління підприємством і забезпечення належного функціонування вимагає спрямування і контролювання його діяльності, здійснювання послідовних організаційних заходів щодо вдосконалення процесів управління.

За основу підвищення показників роботи підприємства визначено вісім принципів менеджменту якості (складено на основі [2—5]), які спрямовані на допомогу підприємству в досягненні сталого успіху:

1) **орієнтація на споживача.** Організації залежать від споживачів, а отже повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, задовольняти їх вимоги і намагатися перевищувати їх очікування;

2) **лідерство.** Особи, які очолюють організацію, встановлюють єдність її мети і напрямку. Їм належить створювати і підтримувати такий внутрішній клімат, за якого можливе повне залучення працівників до виконання завдань організації;

3) **залучення працівників.** Працівники будь-якого рівня становлять сутність організації, а їх повне залучення дозволяє використовувати їх уміння на благо організації;

4) **підхід з позицій процесу.** Бажаний результат досягається більш ефективно, коли управління діяльністю і відповідними ресурсами здійснюється у вигляді процесу;

5) **системний підхід до менеджменту.** Встановлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи організації у виконанні її завдань;

6) **постійне вдосконалення.** Незмінним завданням організації повинно бути постійне поліпшення загальних показників її роботи;

7) **підхід до прийняття рішень на підставі фактів.** Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації;

8) **взаємовигідні стосунки з постачальниками.** Організація та її постачальники взаємозалежні, а взаємовигідні стосунки між ними розширюють можливості додавання цінності кожною із сторін.

На взаємовідносини постачальників і споживачів впливає сертифікація СМЯ на відповідність стандартам ISO 9000. Головна цільова настанова СМЯ, побудованих на основі стандартів ISO серії 9000, — забезпечення якості продукції, необхідної замовнику, і надання йому доказів здатності підприємства зробити це. Відповідно механізм системи, застосовувані методи й кошти, орієнтовані на цю мету. Однак у стандартах ISO серії 9000 цільова настанова на економічну ефективність виражена досить слабко, а на своєчасність поставок просто відсутня.

Незважаючи на те, що система не вирішує всіх завдань, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності, популярність її лавиноподібне зростає, і сьогодні вона займає міцне місце в ринковому механізмі. Зовнішньою же ознакою того, чи є на підприємстві СМЯ у відповідності зі стандартами ISO серії 9000, є сертифікат на систему.

У результаті в багатьох випадках наявність у підприємства сертифікату на СМЯ стало однією з основних умов його допуску до тендерів щодо участі в різних проектах. Широке застосування сертифікату на СМЯ спостерігається у страховій справі: тому що його наявність свідчить про надійність підприємства, й підприємству часто надаються пільгові умови страхування.

Для успішної роботи підприємств на сучасному ринку наявність у них СМЯ, що відповідає стандартам ISO серії 9000, і сертифікату на неї є, може й не зовсім достатньою, але необхідною умовою. В Україні вже є десятки підприємств, що впровадили стандарти ISO серії 9000 і мають сертифікати на свої СМЯ. Теоретично та практично процес впровадження системи менеджменту якості на вітчизняному підприємстві можна представити схематично наступним чином (рис. 2).

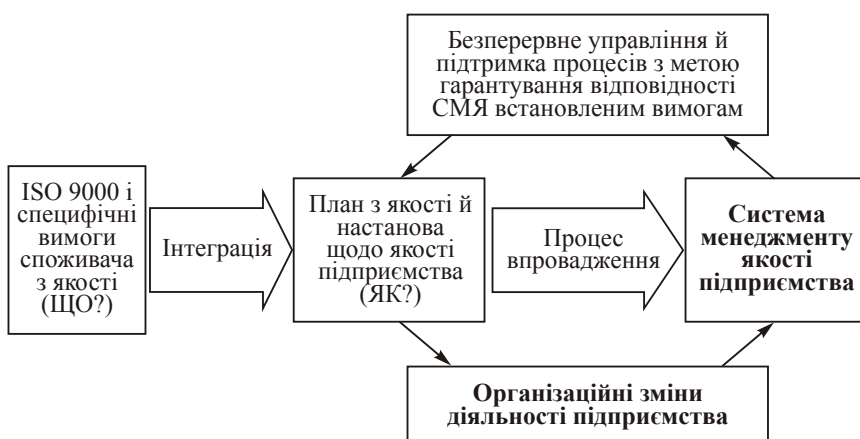


Рис. 2. Процес впровадження системи менеджменту якості згідно з вимогами ISO 9001:2000 на вітчизняному підприємстві

За офіційною інформацією Міжнародної організації зі стандартизації, у світі сертифіковані вже більш ніж 800 тисяч СМЯ відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001 версії 2000 року [6, 8]. Світовими лідерами у цій сфері є Китай, Італія, Великобританія, Японія, Іспанія, США, Франція та Німеччина.

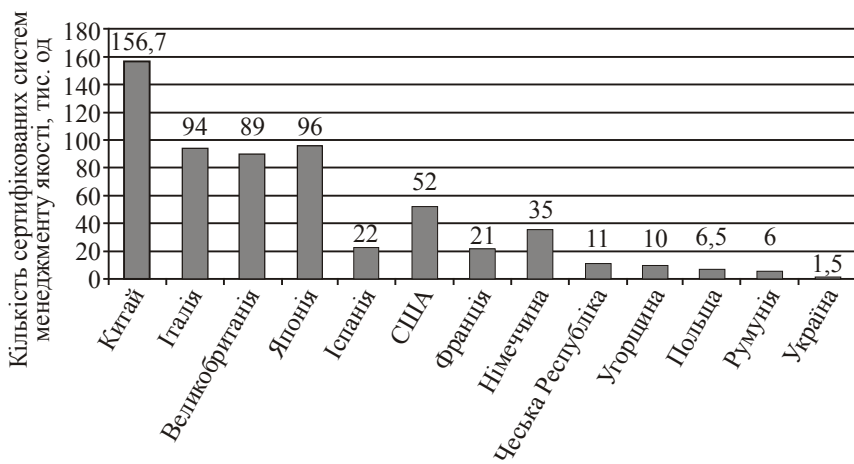


Рис. 3. Кількість сертифікованих систем менеджменту якості (складено на основі [6—8])

У Європі найбільша кількість сертифікованих систем менеджменту якості у Чеській Республіці (понад 11 тисяч), Угорщині (понад 10 тисяч), Польщі (майже 6,5 тисяч), Румунії (6 тисяч). Лідерами з активізації робіт щодо впровадження та сертифікації систем менеджменту якості є Латвія (приріст у 6 разів), Чехія, Росія та Словенія (приріст у 4 рази) (рис. 3) [8].

В Україні станом на 01.01.2006 року є чинними (складено за даними [8]):

1405 сертифікатів на системи менеджменту якості вітчизняних підприємств, у тому числі у реєстрі системи УкрСЕПРО зареєстровано 989 чинних сертифікатів на систему менеджменту якості (ДСТУ ISO 9001:2000);

49 стандартів на системи екологічного управління, у тому числі у Реєстрі системи УкрСЕПРО 23 сертифікати на системи екологічного управління (ДСТУ ISO 14001:1997) вітчизняних підприємств.

Сьогодні в бізнесі філософія вдосконалення діяльності підприємства тісно пов'язана із забезпеченням якості процесів виконання (бізнес-процесів) всередині організації. Якість стає наріжним каменем конкурентоспроможності бізнесу, і цю точку зору розділяє все більше людей. Еволюція поняття «якість» визначила кілька етапів розвитку цієї детермінанти сучасного менеджменту. Контроль, а потім гарантія якості продуктів і послуг трансформувалися в управління якістю процесів і тотальне (загальне) управління якістю (Total Quality Management — TQM) як основи організаційних змін на підприємстві.

Нагороди за якість і досягнення переваги в бізнесі приносять визнання кращим організаціям й є важливим елементом у стратегіях вдосконалення, підвищення продуктивності й конкурентоспроможності як на мікро-, так і на макроекономічному рівні.

На сьогоднішній день існує безліч премій якості. Найбільш престижними преміями якості є: у Японії — приз Демінга (Deming Application Prize — DAP), у США — національна нагорода за якість Мелкома Белдріджа (Melcom Baldrige National Quality Award — MBNQA) і для компаній Європи — Європейська нагорода за якість (European Quality Award — EQA), в Україні — 100 кращих товарів України та національний конкурс з якості, заснований у 1996 р.

В рамках проекту «Європейські нагороди якості» за підтримкою європейської комісії в Україні щорічно з 1996 р. проводиться національний конкурс якості. Він відбувається згідно Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Модель всебічно описує «ідеальне» підприємство, яким його представляють сьогодні в Європі, і вказують шляхи його вдосконалення.

Основна мета конкурсу — стимулювати підприємства, що приділяють значну увагу якості, заохочувати кращі з них, виділяти найкращу практику управління якістю, накопичену вітчизняними підприємствами. Організатори конкурсу вважають

своїм завданням висування якості менеджменту на принципово новий, більше високий і сучасний рівень, що дозволить вітчизняним підприємствам успішно конкурувати не тільки на українському, але й на світовому ринку.

Що ж являє собою модель премії? Як правило, модель — це набір оцінних критеріїв, що мають внутрішні взаємозв'язки. Загальну класифікацію методів самооцінки систем менеджменту якості й комплексність їх природи можна представити у вигляді схеми (рис. 4).

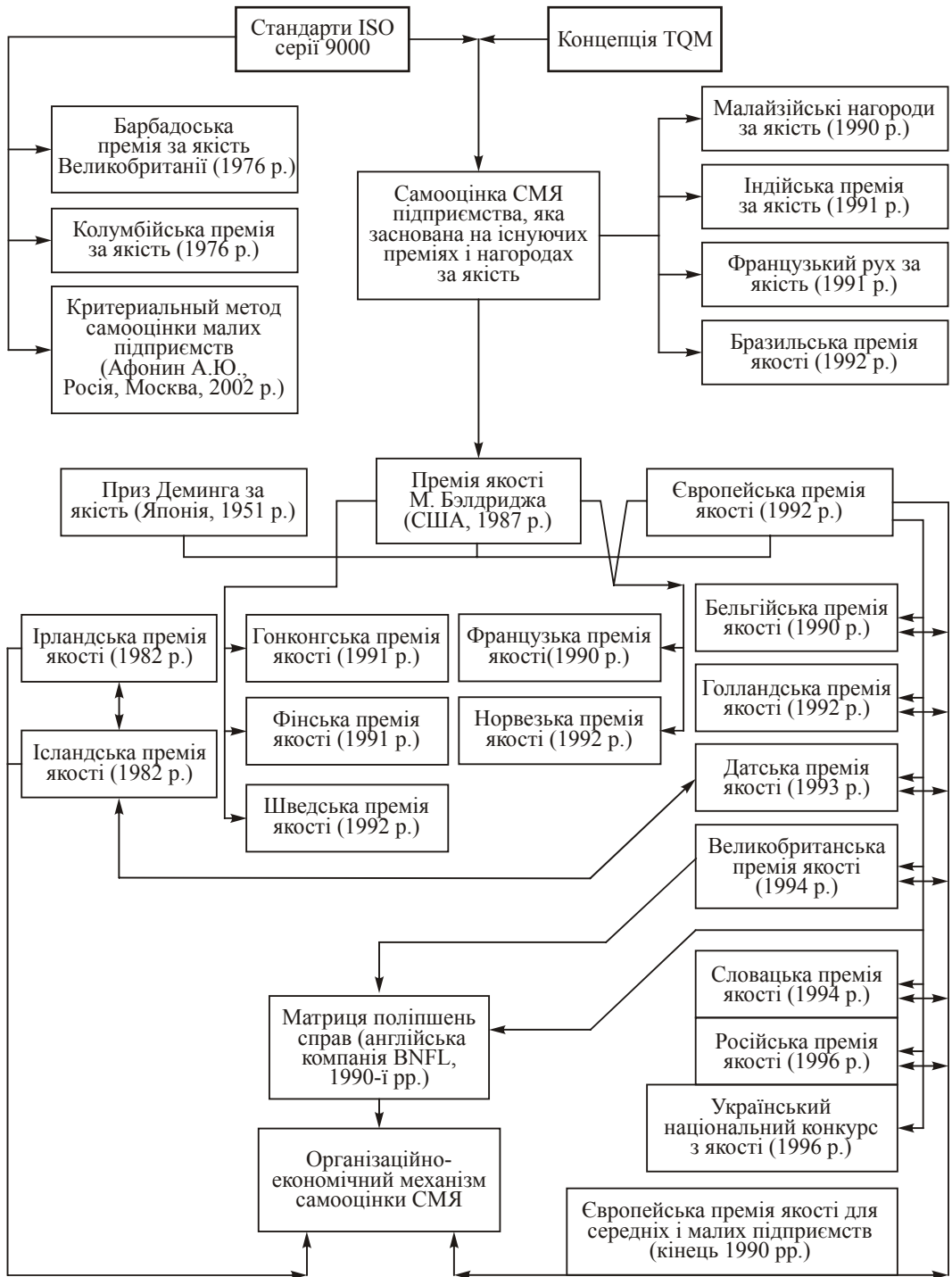


Рис. 4. Класифікація методів самооцінки систем менеджменту якості й комплексність їх природи

Конкурс на здобуття Європейської нагороди з якості проводиться за наступними номінаціями: «Великі підприємства та бізнес-підрозділи» (від 250 співробітників); «Операційні підрозділи»; «Незалежні малі та середні підприємства»; «Малі та середні підприємства, що входять до складу великих»; «Організації громадського сектору».

Нагороди переможцям вручають на щорічному форумі EFQM відомі політики, бізнесмени, керівники держав. Слід відмітити, що після того, як підприємства починають системно та цілеспрямовано впроваджувати філософію всезагального управління якістю, зусилля, що направлені на постійне вдосконалення (запровадження моделі самооцінки EFQM), послідовно призводять до змін. ТОВ «Сандора», ВАТ «Фармак», ЗАТ «Оболонь» — яскраві приклади успішних вітчизняних компаній, які здійснили організаційні зміни на своїх підприємствах. Концепція «Шести сигм» і моделі постійного вдосконалення (самооцінки) — це перспективні напрями розвитку та вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств.

Література

1. *Круглов М. Г.* Менеджмент качества как он есть / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. — М.: Эксмо, 2006. — 544 с.
2. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством: Учебн. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. — 4-е изд., стер. — М.: Омега-Л, 2007. — 400 с.
3. *Рамперсард Хьюберт К.* Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 256 с.
4. ДСТУ ISO 9000. — К.: Держстандарт України, 2001.
5. ДСТУ ISO 9004. — К.: Держстандарт України, 2001.
6. *Гарафонова О.І.* Створення систем менеджменту якості згідно зі стандартами ISO 9001 як конкурентна перевага вітчизняних підприємств // Збірник наукових праць. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління // Відп. ред. д. е. н., проф. Й. М. Петрович. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2007. — 647 с. — С. 388—394.
7. The ISO Survey of ISO 9001:2000 and 14001 Certificates. — 2005 // www.iso.org.
8. www.ukrndnc.org.ua.

Стаття надійшла до редакції 21.11.2007 р.

УДК 658.5; 658.012.2

О. С. Апчел, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ТИПІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ ДОМІНУЮЧИХ ЦІННОСТЕЙ

В статті розглянуто сутнісну наповненість поняття «операційна система» і запропоновано авторське тлумачення даної категорії. Акцентовано увагу на визначенні відповідності між видами операційних систем та цінностями, що можуть бути отримані учасниками економічних відносин. Запропоновано концепцію домінуючих цінностей, на основі якої розроблено матрицю типізації операційних систем.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: операційна система, цінність споживача, цінність виробника, домінуючі цінності, ланцюг створення цінності.

В сучасних умовах господарювання успіх компанії на ринку досягається в тому випадку, коли вона здатна гнучко реагувати на зміни запитів споживачів та швидко пристосовуватися до коливань зовнішнього середовища. В свою чергу, це може бути забезпечено за умов налагодженості та впорядкованості бізнес-процесів всере-