

3. Антикризисное управление: от банкротства — к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1995. — 130 с.

4. Давыдова Г. В., Беликов А. Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий // Управление риском. — 1999. — № 3. — С.13—20.

5. Send mail to wolk@topmail.de with questions or comments about this web site. Copyright © 1999 Анатолий Волков & WolfDesign Inc., Санкт-Петербург.

А. В. ВАКУЛЕНКО, канд. екон. наук

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

На сучасному етапі розвитку економіки України питання забезпечення якості продукції є стратегічним завданням, що постає перед кожним суб'єктом господарювання. Вихід нашої країни на світовий ринок висуває на перший план питання підвищення якості виробленої продукції та наданих послуг. Це дуже серйозна проблема. Дані статистики свідчать про те, що Україна у світовий поділ праці входить як сировинний та ресурсний додаток, являючи собою переважно ринок збуту для іноземної продукції. Майже 40% в українському експорті в 1998 р. становили чорні метали та вироби з них, у той час як на машини, устаткування, транспортні засоби припадало лише 15% [2, с. 17]. Національний виробник за багатьма позиціями, насамперед за продуктами високого ступеня переробки, витіснений із зовнішнього ринку внаслідок низької якості продукції та невідповідності міжнародним стандартам.

Для того щоб українські виробники могли на взаємовигідних умовах формувати відносини із закордонними партнерами, необхідно досягти певного рівня якості як продукції і процесів, так і роботи підприємства в цілому. Отже, проблема створення сучасних систем менеджменту якості є начальним завданням для вітчизняних виробників. Її вирішення забезпечить стабільне та успішне функціонування підприємства в майбутньому.

На передових підприємствах розвинених країн проблема забезпечення якості вирішується, як правило, на основі системного підходу шляхом створення систем якості, що

відповідають стандартам ISO серії 9000 та іншим нормативним документам.

За своїм змістом ISO 9000 — це організаційні стандарти і створення систем якості за цими стандартами передбачає, в першу чергу, організацію ефективного керівництва підприємством, спрямованого на досягнення високої якості. Тому можна стверджувати, що в процесі впровадження систем якості за принципами TQM (Total Quality Management), нормативною базою яких є стандарти ISO серії 9000, вирішуються насамперед організаційні проблеми, пов'язані з комплексною реструктуризацією. Система якості розглядається як інструмент не тільки ефективного управління якістю, а й усією виробничою діяльністю. Використання такого підходу до управління якістю на вітчизняних підприємствах є одним з найважливіших завдань, що постає перед виробником.

Узагальнюючи досвід передових закордонних підприємств, слід зазначити, що ідеологія TQM набуває дедалі більшого значення. Сучасні методи управління на цих підприємствах спрямовані на постійне підвищення якості продуктів, процесів і системи управління загалом. У таблиці згруповані найважливіші елементи, на які спирається менеджмент передових підприємств.

Таблиця

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ І МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ, НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕДОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Необхідні елементи	Методи забезпечення якості
Орієнтація цілей і завдань на споживачів	Маркетинг
Ефективна система забезпечення якості	Бенчмаркінг

Закінчення табл.

Необхідні елементи	Методи забезпечення якості
Застосування методів забезпечення якості	Аналіз проектів
Добре налагоджена система обробки і подання всіх витрат і прибутку	Оцінювання якості Оцінювання постачальників
Сучасне виробництво з коротким строком проходження (Lean Production)	Планування іспитів
«Струнка» організація керівництва	Методи контролю та іспитів
Участь співробітників у розробленні цілей	Управління контрольно-вимірювальним обладнанням

Безперервне поліпшення якості продуктів і процесів	Аудит продукту
Відповідальність персоналу за якість	Аудит процесу
Належна система оплати праці	Аудит системи

Чому саме стандарти ISO серії 9000 мають стати нормативною базою для впровадження систем всебічного менеджменту якості (TQM) на вітчизняних підприємствах? Це питання постає перед широким колом керівників, які прагнуть виробляти високоякісну продукцію, конкурентоспроможну на світовому ринку.

По-перше, саме стандарти ISO серії 9000 уже тепер стали основою систем якості багатьох європейських підприємств. Тільки в Німеччині за їх нормативами сертифіковано майже 20 тис. підприємств [5, с. 59]. Сертифікат часто є «вхідним квитком» на ринок, «візитною картою», що здобула національне і міжнародне визнання. Значна кількість російських підприємств мають досвід у використанні цих стандартів та формуванні на їх підставі сучасних систем якості TQM. Серед таких можна назвати Заволзький моторний завод, Кінешемський завод «Автоагрегат», АО «АвтоГАЗ» та ін. [7, с. 53].

По-друге, за допомогою створення систем якості за стандартами ISO серії 9000 вирішується проблема взаємовідносин між виробниками продукції в різних країнах та на різних підприємствах.

По-третє, стандарти ISO серії 9000 та нещодавно розроблені і прийняті ISO серії 14000 (1997 р.) увібрали в себе великий досвід міжнародної спільноти у створенні систем управління якістю та регулюванні взаємовідносин між постачальниками і споживачами.

На сьогодні, можна із впевненістю стверджувати, що на всіх конкурентоздатних підприємствах створені і діють ефективні системи менеджменту якості. Безумовно, кожна з них має свої особливості, зумовлені конкретними умовами підприємства, його організаційною структурою, виробничим профілем, технічним оснащенням та рівнем кваліфікації співробітників. Незважаючи на названі особливості, всі системи якості спрямовані на досягнення єдиних для всіх фундаментальних цілей, серед яких, зокрема, такі:

- підвищення якості та продуктивності;
- зниження рівня витрат;
- підвищення конкурентоздатності;
- закріплення економічної стабільності;
- забезпечення відповідності законодавству;
- турбота про охорону навколишнього середовища;

- поліпшення виробничого клімату;
- забезпечення задоволеності споживачів.

Усі перелічені компоненти пов'язані між собою і для їх реалізації на практиці користуються саме стандартами ISO серії 9000. Останнім часом деякі європейські виробники висловлюють думку, що стандарти ISO серії 9000 не є достатньою базою для сучасних і майбутніх систем менеджменту якості. Керівництво окремих європейських підприємств знайшло вихід у застосуванні стандарту QS серії 9000, який є поширенішим та цілеспрямованішим за стандарт ISO серії 9000. Крім того, він має три нові вимоги до виробництва та екології.

Вивчення досвіду впровадження систем менеджменту якості на вітчизняних та російських підприємствах дає підстави для висновку про існування значних проблем і труднощів на шляху впровадження систем менеджменту якості за принципами TQM. Серед найбільш поширених і вагомих виділимо такі.

1. Високий рівень дефектності виготовленої продукції. За різними даними, сьогодні рівень дефектності продукції на російських підприємствах становить від 30% до 60% [3, с. 33]. Є підстави думати про те, що на українських підприємствах він буде не меншим. Щоб ставити питання про перехід до систем якості TQM, необхідно навести елементарний порядок на виробництві та створити механізми, що дадуть змогу стабільно забезпечувати низький рівень дефектності виробів (не більше 10%, а за деякими оцінками 2—3%). Для цього, як показує досвід підприємств, не обов'язково вдосконалювати технологію або вкладати кошти у виробниче устаткування. Слід тільки додержуватись технології та чітко виконувати інструкції. Поряд з цим необхідно провести детальний аналіз технологічних процесів та виявити найслабкіші елементи.

2. Недосконала система оновлення продукції. Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути на підприємстві систему розроблення і запуску продукції у виробництво. Ця система має налагодити і виконувати функцію маркетингу. Тільки в такому разі підприємство буде визначати, розробляти і налагоджувати виробництво тієї продукції, яка користується попитом на ринку.

3. Існування значної кількості великих підприємств, які мають по 10—15 рівнів управління. Уже зараз практика показує неспроможність керівництва цих гігантів адекватно й оперативно реагувати на швидкі зміни в різних секторах економіки. Тому організаційна структура підприємства має бути «плоскою». Її

основу може становити значна кількість невеликих і фактично самостійних підприємств. Чисельність працюючих на кожному такому підприємстві має складати не більше ніж 400—500 чоловік. У протилежному разі виникають серйозні проблеми з керованістю і не може йти мова про ефективне функціонування систем якості.

4. Відсутність навичок командної праці у виконавців та їх намагання приховати зроблені помилки. Ця проблема логічно впливає з попередньої, бо командна робота не може поєднуватись з ієрархічною структурою. На думку Ю. П. Адлера, фахівця у сфері впровадження локальних систем якості на пострадянських підприємствах, тільки робота в команді допоможе змінити мотивацію праці і спонукатиме робітників самим визнавати свої помилки та доводити їх до відома керівництва [1, с. 80]. Це можливо лише за умов відсутності покарання за виявлені дефекти. Керівники повинні зрозуміти це і прийняти відповідне рішення, щоб робітники їм повірили. Необхідно створювати відкриті інформаційні потоки, які значно поліпшать ефективність праці за рахунок притягнення персоналу до прийняття рішень.

5. Відсутність фахівців у сфері менеджменту якості. Це одна зі складних проблем, що стосується застосування систем TQM на вітчизняних підприємствах. Незважаючи на те, що ряд провідних вищих навчальних закладів України почали готувати фахівців за спеціальністю «Якість, стандартизація і сертифікація» (серед них Харківський авіаційний інститут), потреба в професіоналах такого рівня існує вже зараз і задовольнити її складно.

Такий підхід до формування систем якості на українських підприємствах дасть змогу поступово вирішувати проблеми випуску конкурентоспроможної продукції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адлер Ю. П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество. — 1999. — № 5. — С. 78—84.
2. Жаліло Я. Інтеграція України у світову економіку і розвиток національного товаровиробника // Стандартизація, сертифікація, якість. — 1999. — № 2. — С. 17—18.
3. Захаров М. Г. Система качества — это инструмент самосохранения предприятия в условиях кризиса // Стандарты и качество. — 1999. — № 2. — С. 33—34.

4. *Латидус В. А.* Прежде чем внедрять стандарты ИСО 9000, надо навести элементарный порядок на производстве // Стандарты и качество. — 1999. — № 2. — С. 32—33.

5. *Мюллер К.* Некоторые аспекты внедрения систем качества в промышленности // Стандарты и качество. — 1998. — № 3. — С. 58—64.

6. *Окрепилов В. В., Полоцкий Ю. И.* Два года в условиях действия систем качества // Стандарты и качество. — 1999. — № 1. — С. 40—41.

7. Освоение стандартов ИСО серии 9000 на российских предприятиях: трудности и пути их преодоления // Стандарты и качество. — 1998. — № 9. — С. 52—55.

8. *Шаповал М. І.* Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник. — 2-е вид. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. — 108 с.

Н. В. СКРИНЬКО, здобувач
(Криворізький економічний інститут КНЕУ)

ПРОБЛЕМИ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОПИТУ НА ПРОДУКЦІЮ ГІРНИЧОДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ

Незважаючи на те, що перехід до ринкової економіки значною мірою змістив акценти в управлінні виробництвом та розподілом матеріальних чинників виробництва на мікрорівень, це зовсім не означає, що ці проблеми не потребують вирішення на макроекономічному рівні. Проблеми регулювання ринку особливо важливі в перехідний період, оскільки більшість з них на мікрорівні є якраз наслідком старої системи управління економікою на державному рівні. Це, зокрема, стосується і проблем управління виробництвом та розподілом продукції гірничодобувної галузі.

Справа в тому, що ця галузь, яка була провідною в економіці України в радянські часи, як і всі інші галузі господарчого комплексу країни перебувають у стані глибокої кризи. Так, падіння обсягів видобування товарної залізної руди в 1997 р. порівняно з 1990 р. становило 51,8 %. Та сама тенденція спостерігається і у виробництві агломерату — 71,3 %, концентрату — 42,4 %, та обкотишів — 46,6 %. Абсолютна більшість підприємств концерну «Укррудпром», що є основним виробником залізної руди та продуктів її переробки, збиткові. У них відсутні кошти на виплату заробітної платні, закупівлю засобів виробництва, ремонт та реконструкцію основних фондів.