

ДО ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЧЕРЕЗ МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

Розглянуто проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом підвищення якості системи управління та якості продукції.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: менеджмент, персонал, менеджмент якості, стандарт ISO 9000, мотивація персоналу.

Динамічні зміни в розвитку економіки України протягом останніх років зумовлюють і зміни в моделях та системах менеджменту вітчизняних підприємств. Активізація економічної діяльності українських підприємств як на вітчизняних ринках, так і на закордонних ставить складні завдання перед українським бізнесом, щодо пошуку шляхів підвищення його конкурентоспроможності. Одним із таких шляхів, на нашу думку, є підвищення якості продукції та ефективності управління підприємством на основі піднесення загальної якості управлінських процесів усєї організації. На сьогодні, існує кілька схем реалізації тих можливостей, які пов'язані з підвищенням якості менеджменту підприємства. Серед можливих шляхів такої реалізації може бути впровадження менеджменту якості за стандартами ISO 9000, методології TQM та самооцінки діяльності підприємств з використанням моделі досконалості EFQM. Така загальна схема підвищення якості менеджменту може бути доповнена, залежно від специфіки та орієнтирів організації, іншими підходами (інструментами менеджменту), спрямовані на підвищення ефективності, якості управління та конкурентоспроможності. Це насамперед [1, 4]:

- стандарти ISO 14 000, OHSAS 18 000, SA 8000, GMP, НАССР;

- оцадливе виробництво (Lean Production);
- шість сигма;
- бенчмаркінг;
- система збалансованих показників (Balanced Scorecard);
- проектний менеджмент та ін.

Важливе місце в реалізації можливостей кожного із підходів насамперед відводиться лідерам організації та його персоналу.

Дуже багато підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, розглядає персонал як ресурс, який за певних умов можна замінити. Однією з таких умов виступає небажання платити реальну заробітну плату персоналу. В цьому випадку менеджери організації переконують співробітників у необхідності «затягнути паси» через необхідність інвестувати фінансові ресурси у переоснащення виробництва, через відсутність коштів, тому що замовники не розраховувалися і т. д. Після кількох місяців таких обіцянок персонал починає звільнятися так і не отримавши обіцяної заробітної плати.

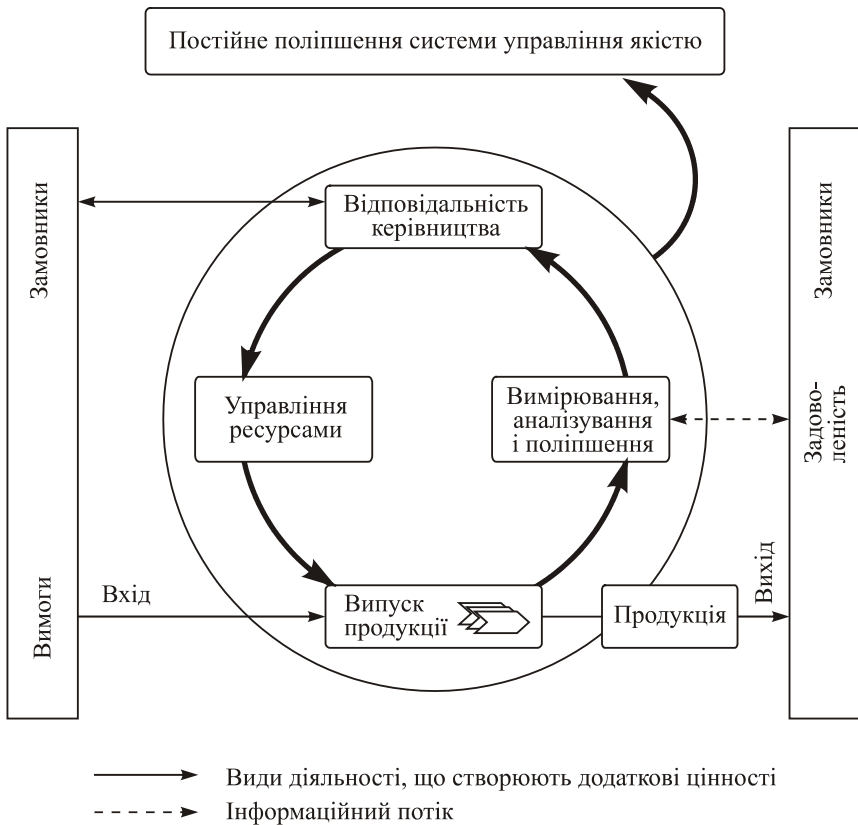


Рис. 1. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес [11]

На жаль, в Україні поки що не набули свого широкого застосування вищенаведені методики удосконалення діяльності під-

приємств. На сьогодні мають сертифікати ISO 9000 близько 2000 підприємств. Практичні навички впровадження підходів загального управління якістю та самооцінки за моделлю досконалості має лише кілька сот українських підприємств. Це зумовлено певними проблемами, що супроводжують впровадження сучасних методик менеджменту на українських підприємствах. По-перше — добровільністю впровадження стандартів ISO 9000 і методик самооцінки, по-друге — недостатньою поінформованістю насамперед лідерів підприємств про можливості та потенціал даних підходів у вдосконаленні діяльності підприємств, і по-третє — небажанням (та консерватизмом) знову таки ж лідерів впровадження змін в організації.

Інший підхід полягає у «виращуванні» персоналу через виховання у нього потреби в отриманні нових знань, навичок та умінь, а також бажання працювати творчо й ініціативно. В таких організаціях активно проводиться як внутрішнє, так і зовнішнє навчання персоналу по всіх ієрархічних щаблях та структурних підрозділах. Обов'язковою умовою такого навчання є оцінка якості навчання слухачами навчальних курсів, тобто відбувається зворотний зв'язок між викладачами, тренерами і наставниками, з одного боку, та персоналом — з іншого. Це дозволяє вдосконалювати навчальні програми та курси відповідно до зміни аудиторії, політики і стратегії підприємства. Головною метою такого підходу є стимулювання творчого, ініціативного та інноваційного мислення персоналу [1; 3]. Організації, що реалізують такі підходи, здійснюють інвестиції в «менеджмент талантів», які, в зрештою, дозволяють отримати конкурентні переваги і реалізувати піонерські стратегії розвитку свого бізнесу.

На нашу думку, задовольнити потреби та бажання підприємств у вдосконаленні своєї діяльності може набір взаємодоповнюючих підходів на основі стандартів ISO 9000 — коли бізнес організовано на процесній основі (рис. 1), загального управління якістю (TQM), моделі досконалості EFQM (Європейський фонд управління якістю) (рис. 2).

Кожна із названих проблем, як і всі проблеми системної дії, не має простого механізму вирішення. Стосовно першої проблеми, то добровільність впровадження стандартів ISO 9000 та незначна кількість суб'єктів підприємницької діяльності, що здійснює зовнішньоекономічний бізнес, зумовлюють її невирішеність, а саме на експорторієнтованих підприємствах найактивніше впроваджують стандарти ISO 9000. При укладанні експортних контрактів, як правило, наявність сертифікату на стандарт ISO 9000 є до-

датковою перевагою та виступає певним допуском на ринки розвинених країн. Тому підприємства, які здійснюють активні зовнішньоекономічні операції, мають відповідні сертифікати вже кілька років (ЗАТ «ОБОЛОНЬ» — 1998 р., аеропорт «Бориспіль» — 2002 р., ВАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Славутич» — 2001 р. та ін.) [4]. На нашу думку, із вступом України до СОТ та лібералізацією національних ринків вітчизняні підприємства змушені будуть значно активніше проводити роботи зі стандартизації та сертифікації своєї діяльності для того, щоб розмовляти однією мовою з іноземними партнерами.

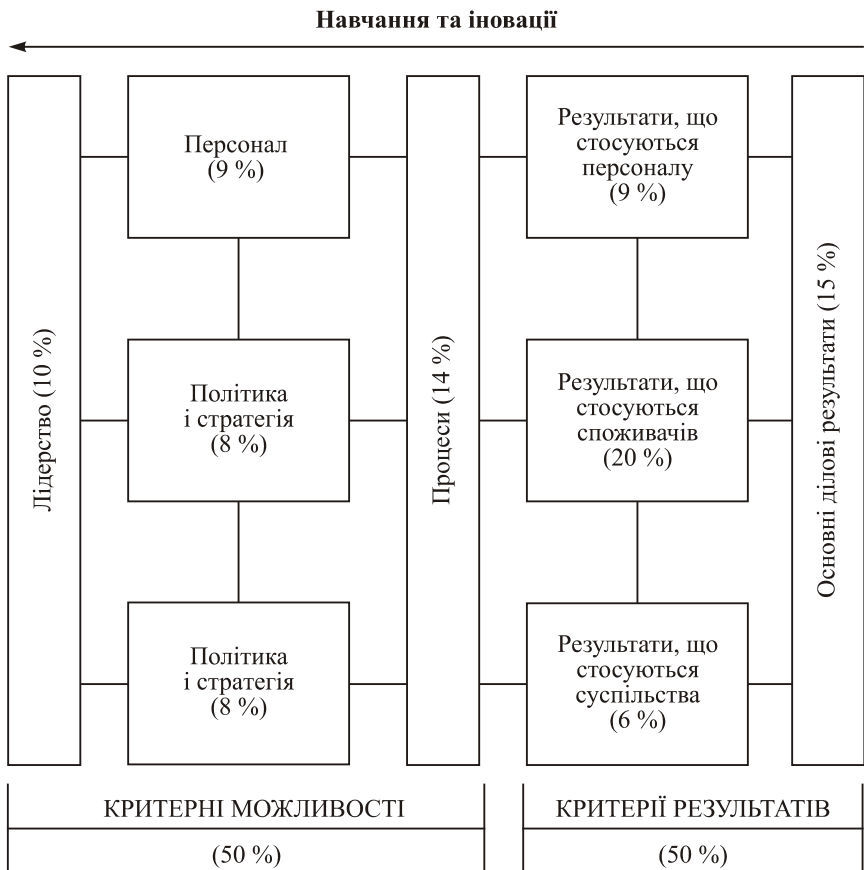


Рис. 2. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) [2]

Щодо другого блоку проблем — інформативності процесів, пов'язаних із менеджментом якості, то можна відзначити недостатню інформаційну насиченість бізнес-заходів та асортимент друкованих видань з висвітлення менеджменту якості. Найбільш значимим публічним заходом щодо висвітлення та пропаганди досягнень вітчизняних підприємств у менеджменті якості можна вважати щорічний Міжнародний форум «Дні якості в Києві», який проходить у рамках тижня якості в Україні на початку кожного листопада. Також улітку в м. Судаку проходить щорічний форум для професіоналів з якості «Сузір'я якості». На думку автора, ці форуми разом з іншими схожими заходами (Всеукраїнський з'їзд якості, щорічний національний конкурс якості на основі моделі досконалості EFQM тощо) вирішують певною мірою проблеми інформаційного наповнення та пропаганди менеджменту якості серед вітчизняних підприємств. Доцільно також відзначити діяльність значної кількості тренінгових, навчальних, консультаційних фірм у сфері менеджменту якості. Проте цього явно недостатньо для створення критичної маси позитивної інформації про сучасні методи та інструменти менеджменту якості насамперед для найвищої ланки керівництва підприємств. Враховуючи менталітет і традиції вітчизняного бізнесу, який щодо багатьох компаній можна висловити прислів'ям «Поки грім не гряне — чоловік не перехреститься», доцільно все ж підвищити мотивацію та стимули впровадження сучасних підходів у менеджменті якості на державному рівні, навіть незважаючи на добровільність упровадження стандартів ISO 9000 та різноманітних інструментів менеджменту якості.

Щодо третього блоку проблем, що пов'язані з небажанням вносити зміни в систему менеджменту організації, то одним із головних чинників такого стану є інертність мислення керівників підприємств та орієнтація їхнього бізнесу на вирішення тактичних, а не стратегічних цілей [5; 8; 9, с. 25—27]. Персонал сучасного підприємства претендує на те, щоб поважали його роботу і його самого як особистість. Це можливо в організаціях, які орієнтовані на отримання стратегічних перспектив у своїй діяльності і, відповідно, — складно реалізувати такі підходи в організаціях, де перша особа не демонструє особистої підтримки змін у системі менеджменту підприємства. Відповідно, на сьогодні складно говорити про стабільність розвитку таких організацій у найближчій перспективі, особливо в світлі приєднання України до СОТ і приходу на український ринок підприємств, що ведуть бізнес і відповідно самовдосконалюються на основі стандартів ISO 9000,

методології TQM, моделі досконалості та інших підходів та методик, які спонукають організації до самовдосконалення.

Упровадження системи менеджменту якості на основі сучасних методик пов'язане з активним залученням персоналу в загальну систему менеджменту організації [7, с. 58—62].

З вищезгаданих проблем — два блоки пов'язані із активізацією діяльності персоналу, в т. ч. і найвищої ланки управління організацією. На нашу думку, досить дієвим інструментом у вирішенні проблем активізації творчого потенціалу персоналу модель досконалості EFQM [2].

Відповідно до окреслених проблем, нам доцільно розглянути ті можливості моделі, які стосуються насамперед персоналу. Так, третій критерій моделі присвячений розкриттю можливостей безпосередньо персоналу. Загальна вага даного критерію — 9 % від можливих 1000 балів, що може отримати ідеальне підприємство, коли реалізує всі можливості щодо персоналу. До основних підкритеріїв щодо персоналу відносять:

- планування, управління й удосконалювання людських ресурсів;
- визначення, розвиток і постійне підвищення знань і компетенції персоналу;
- залучення персоналу в процеси вдосконалення і надання йому повноважень;
- ведення діалогу між підприємством і персоналом;
- заохочення і визнання персоналу, турбота про нього.

Аналізуючи зміст і призначення підкритеріїв моделі досконалості щодо персоналу, можна зауважити, що повний потенціал персоналу вивільняється через спільний набір цінностей, створення культури довіри та надання людям повноважень. Працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на роботу організації. Основні зміни в діяльності організації узгоджуються зі співробітниками як з однією із зацікавлених сторін. Організація розділяє зі своїми працівниками відповідальність за результати роботи, за якість продукції, за економічний стан. Надання працівникам широких повноважень ґрунтується на довірі до них, на відмові від тотального контролю. Розширення повноважень підкріплюється розгалуженою системою постійного навчання та інформування працівників. Система стимулювання персоналу — як морального, так і матеріального — спрямована не тільки на виконання планів, а й на активну участь у процесах удосконалення.

Практична реалізація підходів, які описані в підкритеріях моделі досконалості стосовно залучення персоналу до процесів удосконалення менеджменту організації, є поки що недостатньою в кількісному вимірі (лише незначна кількість підприємств впроваджує модель досконалості EFQM).

На сьогодні близько 300 підприємств використовують методологію моделі досконалості. Серед таких підприємств переможці та лауреати Українського національного конкурсу якості. Це такі підприємства, як АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», Державний міжнародний аеропорт «Бориспіль», ТОВ «Немирівський лікєро-горілочний завод», ЗАТ «Оболонь», ВАТ «Фармак», ТОВ «Сандора», фірма «Союз-ВіктантЛтд» та десятки інших підприємств [10, с. 54].

Стосовно застосування методології TQM [6] для побудови системи якості, то слід зупинитись на основних принципах, що використовуються вітчизняними підприємствами. Ось ці принципи:

1. Орієнтація на результат.
2. Концентрація уваги на споживачах.
3. Лідерство і відповідність цілям.
4. Керування, що базується на фактах.
5. Розвиток персоналу і його залучення до удосконалення.
6. Постійне навчання інновації й удосконалення.
7. Розвиток партнерства.
8. Відповідальність перед суспільством.

Щодо реалізації можливостей моделі та методології TQM у підвищенні якості персоналу, слід назвати основні вигоди від впровадження їх у систему управління підприємством. По-перше, це можливості стосовно лідерів підприємства та загальної корпоративної культури. По-друге, це можливості щодо активізації і розвитку ініціативності всього персоналу. Чому лідери підприємства та їхні можливості виділяються в окрему категорію? Тому, що сучасне підприємницьке середовище формується через активізацію лідерів та їхніх лідерських якостей, зростання ролі лідерів у реалізації сучасних методик менеджменту та маркетингу. Лідери як головні носії корпоративної культури задають швидкість та масштаб тих процесів, що пов'язані з оволодінням новими знаннями, тренінговими технологіями, навичками командної, колективної роботи, ініціативності та творчості персоналу підприємства.

Більшість сучасних методик менеджменту ставить за мету максимально використовувати потенціал усього персоналу при розробці і формуванні місії, політики та стратегії розвитку підпри-

ємства. Завдяки таким процедурам співробітники відчують свою причетність до управління організацією та мають моральну і матеріальну мотивацію своєї діяльності. Крім того, через активізацію творчості та ініціативності персоналу шляхом зворотнього зв'язку можливо виявити потребу працівників у кар'єрному зростанні та бажання отримувати нові знання й освіту.

Коли йдеться про якість потенціалу персоналу, доцільно говорити і про його творчий потенціал, який полягає у можливості та здатності співробітників організації створювати інновації та нові знання. При цьому слід наголосити, що лише талановиті організації, з погляду менеджменту, активно створюють нові знання, які, в свою чергу, дозволяють збільшити конкурентні переваги підприємства через оновлення асортименту та технологій (у т. ч. організаційних та управлінських технологій). Такий підхід дозволяє реалізовувати піонерські стратегії розвитку підприємства. Прикладом впровадження нових методик менеджменту може бути чимало українських підприємств, які беруть участь у конкурсі менеджменту якості за моделлю EFQM. У даній статті ми зупинимося на розгляді підходів, які використовує Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів (НКХ) стосовно розвитку персоналу. НКХ є переможцем національного конкурсу з якості за моделлю досконалості EFQM [10, с. 54]. Дане підприємство функціонує більше 100 років і нараховує 620 осіб персоналу. Головний напрям діяльності — приймання від товаровиробників у Кіровоградській області, зберігання та переробка зерна

Основні види продукції комбінату:

- вівсяні пластівці;
- пшеничні пластівці;
- суміш пластівців;
- мюслі;
- комбікормові суміші.

Головними конкурентами підприємства на вітчизняному ринку виступають іноземні компанії, які також виробляють різноманітні пластівці та мюслі. Серед конкурентів виділяються такі компанії, як «Бістров», Nestle». Найвищий менеджмент підприємства із середини 90-х років почав здійснювати пошук можливих шляхів протидії конкурентам. Одним із таких напрямів полягав у пошуку внутрішніх можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства, в тому числі і за рахунок залучення персоналу до вироблення пропозицій щодо політики, місії та стратегії підприємства. Все це зумовило зміну управлінських підходів до розуміння ролі та призначення персоналу підприємства.

Активно розробляти кадрову політику і формувати вимоги до якості кадрового потенціалу персоналу підприємство почало в 1998—99 рр. У зв'язку з чим було прийнято рішення про навчання лідерів НКХ сучасним методам активізації потенціалу співробітників підприємства. У 2002 році всі лідери пройшли програму зовнішнього навчання з вимог стандартів серії ISO (35 годин) з проведенням атестації, також найвищий менеджмент організації мав 4-денне навчання з принципів TQM, логіки RADAR, розуміння моделі EFQM.

У 2002 році на підприємстві створено 10 функціональних груп чисельністю до 10—15 чоловік кожна. Головною метою такого заходу є вироблення пропозицій щодо підвищення ефективності підходів по кожному з критеріїв моделі. Обов'язковою вимогою діяльності функціональних груп є включення до її складу працівників відділу стандартизації. Крім того, члени функціональної групи, як правило, входять і до суміжних груп. Таким чином відбувається обмін знаннями та горизонтальний зв'язок між функціональними групами. Крім того, на підприємстві почали активно діяти ініціативні групи з удосконалень, яких у 2002 р. нараховувалось 22 одиниці. Така форма залучення персоналу до ініціативної і творчої діяльності дозволила отримати економічний ефект у 2002 р. в розмірі 97 700 грн при плані — 60 000 грн. Збільшення надходжень від раціоналізаторської діяльності свідчить, що персонал сприйняв запропоновані підходи до активізації творчої діяльності і починає її підтримувати. Хоч говорити про значну активність раціоналізаторської роботи поки що недоцільно, враховуючи, що на підприємстві працює 620 осіб. Але початкову інертність персоналу на даному підприємстві все таки подолано, і є надія на поступове зростання інтересу до творчої діяльності.

Вивчаючи досвід Новоукраїнського комбінату хлібопродуктів щодо впровадження механізмів підвищення якості кадрового потенціалу за рахунок стимулювання його творчості та ініціативності, доцільно виділити кілька основних результатів. По-перше — лідерам підприємства певною мірою вдалося перебороти традиційний консерватизм та інертність персоналу щодо його залучення до процесів творчої діяльності (кількість раціоналізаторів у 2002 р. зросла на 84 % порівняно з 1997 р., значно зросла і кількість робочих, ініціативних груп з удосконалень — з трьох у 1997 р. до 22 у 2002 р.). По-друге — незважаючи на позитивні зрушення в активності персоналу, значна його частина ще не задіяна в процесах з удосконалення діяльності підприємства. Так, у 2002 р. лише 3,9 % персоналу здійснювали раціоналізаторську

діяльність. А кількість самих рацпропозицій у 2002 р. лише на 5 одиниць перевищувала показники 1997 р. І по-третє — можливо, найголовніше, підприємство оволоділо методикою оцінки своєї діяльності на основі моделі EFQM, має кваліфікованих внутрішніх аудиторів з самооцінки і впроваджену та адаптовану систему менеджменту якості на основі Моделі ділової досконалості EFQM.

Практичне впровадження менеджменту якості на основі моделі досконалості EFQM на українських підприємствах дозволяє говорити про значні перспективи для розширення сфер використання нових підходів та методик у менеджменті. Сьогодні саме персонал та його знання і вміння дозволяють сформуванню конкурентних переваг підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому одним з головних завдань українських менеджерів є формування і розвиток системи навчання та підготовки персоналу, обміну кращим досвідом мотивації та стимулювання персоналу щодо реалізації його творчого потенціалу на користь організації. Сприяти руху вітчизняних підприємств має і те, що на сьогодні в Україні вже є досягнення, які ставлять орієнтири для інших підприємств. До таких досягнень можна віднести вихід до фіналу Європейського конкурсу якості таких вітчизняних підприємств, як Броварське «ШБУ-50» (1999 та 2000 рр.) та ТОВ «Сандора» — 2001 р. [10, с. 54]. Вихід до фіналу Європейського конкурсу якості вітчизняних підприємств є поки що єдиним таким прикладом на колишніх просторах Радянського Союзу. На сьогодні саме Україна є лідером у впровадженні сучасних підходів до менеджменту якості, і це лідерство необхідно підтверджувати новими здобутками вітчизняних підприємств.

Література

1. Кращі підприємства України 2003 р.: Альбом. — К.: УАЯ, МЦ «Прирост», 2004. — 96 с.
2. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.
3. Заболотний В., Лисенко Н. Літо із смаком «Sandora» // Світ якості України. — 2005. — № 2. — 64—67.
4. Матеріали 11-го Міжнародного форуму «Українська якість — дні якості в Києві 2002». — К.: Українська асоціація якості, міжнародний центр якості «ПРИРОСТ», 2003. — С. 33—40.

5. *Портер Майкл Е.* Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника., Р. Сільського. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
6. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин под ред. О. П. Глудкина. М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с.
7. Созвездие качества, 2006. Сборник тезисов докладов. — К.: Украинская ассоциация качества, 2006. — 159 с.
8. *Кинн У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. под общ. ред. Г. Б. Кочеткова — М.: Прогресс, 1982.
9. *Глазунов О.* Стратегічне планування на принципах якості // Світ якості України. — 2004. — № 2. — 25—27.
10. *Калита П. Я.* Український шлях до Європейської досконалості / Українська асоціація якості, Київ. — 2006. — С. 80.
11. ДСТУ ІСО 9001—2001. Системи управління якістю. Вимоги. — К.: Держстандарт України, 2001. — С. 22.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2007

УДК 658.8

В. М. Шумейко, канд. техн. наук, докторант,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ТЕНДЕНЦІ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ОЛІЙНО-ЖИРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглядаються проблеми формування маркетингової політики підприємств та управління товарним асортиментом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: товарна політика, конкурентна боротьба, олійно-жирові підприємства, асортимент, ринок олійної сировини.

Підприємницька діяльність є ефективною, коли товар, що виробляє підприємство, або послуга, що ним надається, знаходять попит на ринку, а задоволення відповідних потреб споживачів через купівлю товару чи послуги приносять прибуток підприємству. Разом з цим, практично немає підприємств, які виробляють і пропонують лише один вид товару. Деякі підприємства обмежують свою діяльність виробництвом і збутом однієї групи товарів,