

Keywords: tax, tax system, taxes, fees, charges, legislation, the shadow economy, harmonization.

Кожемяченко О.О.

ст. викл. ФММ НТУУ «КПІ»

Бойко О.І.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ TQM МЕТОДА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті розглянуто проблеми впровадження TQM метода управління якістю на українських підприємствах. Доведена необхідність впровадження цього методу, проведена систематизація проблем, які необхідно вирішити для масового впровадження TQM методу на українських підприємствах.

Ключові слова: якість, управління якістю, TQM (Total quality management).

Вступ. Впровадження TQM (Total quality management) метода управління якістю є актуальним для розвитку українських підприємств. Світова практика доводить, що впровадження цього методу дає суттєві конкурентні переваги. Проте, впровадження системи TQM – це тривалий процес, з яким пов'язано безліч проблем, він вимагає значних зусиль для освоєння тонкощів, розробки відповідної системи поглядів та її реалізації.

Це питання розглядалось багатьма вченими-теоретиками та підприємцями, однак вони приділяли більшу увагу аналізу зарубіжних наукових теоретичних розробок і досягнутого досвіду. Проте мало дослідженими залишаються особливості впровадження методу TQM на українських підприємствах з урахуванням особливості вітчизняного підприємницького середовища [1–3].

Постановка задачі. Метою дослідження є виявленні основних негативних факторів, що впливають на адекватне сприйняття нової бізнес-філософії, їх аналізі, обґрунтуванні причин розвитку проблем українськими компаніями.

Результати дослідження. Серед низки труднощів процесу впровадження загального управління якістю в Україні можна виокремити:

1. Розстановка акцентів у розумінні якості.

На заході філософія якості послідовно пройшла етапи відбраковування, контролю якості, гарантії якості і прийняла форму загального управління якістю [4]. Основою просування в цьому напрямку був і залишається споживач. З розвитком ринку розпочалась війна за споживача, тобто компанії, якщо хотіли завоювати споживача, повинні були надати йому товар з як можна кращою якістю. Тому потрібно було шукати нові шляхи

покращення якості щоб максимально задовольнити бажання споживача. Для українського шляху ступором в цьому ланцюжку розвитку стала адміністративно-командна система Радянського Союзу, яка перейшла і в незалежну Україну, де попит та пропозиція були предметом державного планування [5]. Відповідно, ніякого механізму задоволення запитів споживачів не існувало, що критично негативно позначилося на розвитку систем якості в їх сучасному аспекті. Тобто, загалом якість продукції підвищувалась, але не з міркувань, щоб як можна більше задовольнити споживача, а виходячи з того, що держава встановлювала певні стандарти якості чи вимоги до продукції. На жаль така політика компаній збереглася і до нашого часу, що виявляється в неадекватному сприйнятті на вітчизняному ринку міжнародних або українських сертифікатів якості – серія ISO 9000, 14000 тощо, та УкрСЕПРО відповідно. Стандартизація системи управління на підприємстві сприймається її творцями не як підхід до вдосконалення, а як відповідність формальним вимогам. Така філософія згубна для українського суспільства, вона обмежує розвиток систем якості та призводить до ще більшого розриву з західними компаніями.

2. Проблема освіти та підготовки фахівців у сфері якості.

У нинішній час ця проблема стоїть дуже гостро для України, потребує якнайшвидшого вирішення, тому що саме вона є стрижнем усіх інших перешкод для впровадження TQM. Деякі фахівці вважають, що в радянський період була вихована достатня кількість необхідних кадрів у сфері якості, і це «виховання» має зберегтися. Але ці кадри не розуміють таких понять, як культура менеджменту, конкуренція, а також ролі якості в конкурентній боротьбі. Причина – технічна освіта, відсутність управлінського бачення проблем якості [6]. Як наслідок, в Україні більшість підприємств обмежується метою зниження кількості дефектів, підвищення надійності виробів, тобто технічної складової виробництва.

Важливим інструментом сучасної підготовки фахівців у сфері якості стають навчальні заклади, що працюють в системі EOQ (Європейської організації з якості). Їх завдання – вирішувати питання гармонізації менеджмент – освіти, формувати сучасне бачення якості і компетентності, підготовка персоналу даного напрямку [7].

В Україні національним представником протягом декількох років є Українська асоціація якості (УАЯ), а саме Орган сертифікації персоналу, який співпрацює з рядом навчальних організацій України і Росії, які бажають розпочати роботу в системі EOQ, проводить оцінку відповідності їх освітніх процесів, програм і матеріалів, виробляє видачу сертифікатів міжнародного зразка.

Незважаючи на значні переваги та можливості після навчання в таких навчальних закладах, небагато підприємств України звертають увагу на подібні центри, не надаючи їм значення і намагаючись заощадити на самостійній підготовці фахівців. Про це свідчить те, що з 2001 року Орган сертифікації персоналу УАЯ видав всього 546 сертифікатів EOQ [7]. Отже,

ми поки що маємо кілька сотень професіоналів міжнародного рівня, а потреба у фахівцях даного класу сьогодні в Україні становить сотні тисяч.

3. Відсутність системного підходу, базової культури TQM.

TQM – це постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, залучення персоналу з урахуванням його потреб, потреб акціонерів, встановлення партнерських відносин з постачальниками, з огляду на постійно зростаючі інтереси споживачів, вивчення конкурентів, їх досвіду, переваг, використання новітніх технологій у галузі екології, зокрема щодо мінімізації шкідливого впливу виробництва на навколишнє середовище [8].

Якщо хоча б один з вище наведених аспектів управління не виконується, втрачається синергетичний ефект, який в свою чергу і є метою впровадження концепції TQM.

В Україні не існує поки потрібної моделі загального управління якістю, існують лише окремі елементи, які не складаються воедино, в цілісну систему. Підприємства використовують частину сучасних інструментів вдосконалення бізнесу: стандарти ISO серії 9000, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), моделі самооцінки організації Т. Конті, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркінг тощо, при цьому не враховують, що всі вони засновані на TQM. Але не можна вдосконалювати систему, коли її просто немає. Спочатку треба впровадити систему, а потім вже вдосконалювати її.

Ця проблема безсистемності існує не тільки в сфері управління якістю, це загальна проблема українського менеджменту [6]. Підприємства, які впроваджують нові інструменти і механізми, зіштовхуються з нерозумінням необхідності здійснення цієї роботи в існуючих умовах. Як наслідок, закріплені різні вимоги на практиці виконуються або не в повному обсязі або тільки на папері, що суперечить системному підходу у вирішенні завдань. Причини невиконання полягають у нестабільності виробничих, збутових, економічних процесів, що відбуваються на підприємстві.

4. Переважання авторитарного стилю управління.

В Україні переважним стилем управління підприємства є авторитарний стиль. Це, в більшій мірі, перейшло до підприємств ще з Радянського Союзу. Також цьому сприяє виховання людей, менталітет. В світлі концепції загального управління якістю – цей стиль абсолютно протилежний TQM. Як наслідок – керівники не приймають нові концепції менеджменту, в тому числі і TQM. Не має прагнення розвиватись як лідер враховуючі еволюційні філософії розвитку.

Як інструмент аналізу особливостей переходу від авторитарного стилю до стилю TQM пропонуємо наведену таблицю 1.

Як видно з таблиці, перехід від одного стилю до іншого має на увазі створення системи, де працівники мають взаємодіяти, де не має прямого втручання керівника, де кожен працівник, це невід'ємний елемент, де при виникненні певних негараздів шукають як вирішити ці проблеми, а не хто в цьому винен.

Аналіз особливостей переходу від авторитарного стилю управління до стилю TQM

| Область порівняння | Авторитарне управління | Концепція TQM |
|-------------------------------|--|---|
| 1. Центральна фігура | Керівник | Орієнтована на успіх команда |
| 2. Інструмент впливу на людей | Повноваження керівника, страх примус, накази | Харизматичний і професійний лідер, переконання, роз'яснення, заохочення |
| 3. Опора управління | Контроль над людьми | Наділення людей повноваженнями |
| 4. Шлях розвитку | Продовжує йти старим шляхом | Нововведення і творчий підхід |
| 5. Об'єкт пошуку | «Швидке зміцнення» | Тривалі рішення |
| 6. Дії з ресурсами | Контролює через розділення функцій | Оптимізує в контексті всієї організації |
| 7. Правило роботи | Пошук винних | Пошук рішення |

Потрібні зміни є не простим завданням для вітчизняних компаній, але вони необхідні та невідкладні. Змусити працювати якісно дуже складно, тому вкрай важливо, щоб у роботу з поліпшення якості були залучені всі співробітники, які повинні відчувати, що їхня мета збігається з метою фірми.

5. Недостатня орієнтація на споживача.

Система управління якістю, як і вся виробнича діяльність, повинна бути орієнтована на споживача.

Як вже казалося, саме споживач, його інтереси повинні бути основою планування діяльності фірми і розвитку бізнеса в цілому [4]. Також в українських компаніях не займаються активізацією маркетингових інструментів. Знову ж таки головною метою в цьому напрямку вітчизняних компаній є нав'язати свій товар, а не задовольнити споживача. Західні компанії давно усвідомили, що задовольнити клієнта – це мистецтво дати йому те, що він чекає і навіть більше. Як наслідок, збільшується частка постійних споживачів, лояльність до фірми, і це призводить до почуття впевненості на даному сегменті ринку.

Всі ці переваги доступні і підприємствам України, якщо поміняти підходи в маркетингу – від загального та нішевого до маркетингу один-на-один, маркетингу по базах даних. Але досягнення цілей лежить також через розширення поняття «споживач», яке полягає в розгляді кожного наступного процесу на підприємстві в ролі споживача попереднього. Це процесний підхід (один з основних принципів TQM), про який більшість українських компаній не згадують і не використовують в якості стандарту. Він спрямований на задоволення внутрішніх споживачів, без якого не досягається заданий рівень якості як кожного окремого процесу, так і організації в цілому [8].

Висновок. Результатом проведеного дослідження є виявлення і систематизація проблем впровадження TQM методу управління якістю, дана розгорнута характеристика кожної проблеми. Ці дослідження можуть стати базисом для розробки заходів щодо поліпшення умов впровадження і поширення TQM методу управління якістю на українських підприємствах. В свою чергу, це може бути основою підвищення конкурентоспроможності української продукції на внутрішньому і світовому ринках.

Перелік посилань

1. Gotzamani K. D. An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management / K. D. Gotzamani, G. D. Tsiotras // International Journal of Operations & Production Management. – Vol. 21. – No. 10. – 2005. – P. 1326–1342.
2. Coleman S. Where next for ISO 9000 companies? / S. Coleman, A. Douglas // The TQM Magazine. – Vol. 15. – No 2. – 2006. – P. 88–92.
3. Качалов В. А. Энциклопедия ошибок в менеджменте качества / В. А. Качалов // Стандарты и качество. – 2007. – № 1. – С. 51–53.
4. Захаров М. Г. Европейский уровень качества / М. Г. Захаров // Стандарты и качество. – 2007. – № 2. – С. 34.
5. Мазур И. И. Управление качеством : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2007. – С. 75–77.
6. II Научная конференция «Современный менеджмент : проблемы, гипотезы, исследования» // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7. – № 4. – С. 196–199.
7. Українська асоціація якості. – URL : [http : // www.uaq.org.ua/](http://www.uaq.org.ua/).
8. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / Под ред. О. П. Глудкина. – М. : Лаб. базовых знаний, 2008. – С. 82–86.

Кожемяченко О.О.

старший преподаватель ФММ НТУУ «КПИ»

Бойко А.И.

студент ФММ НТУУ «КПИ»

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ TQM МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ НА УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье рассмотрены проблемы внедрения TQM метода управления качеством на украинских предприятиях. Обоснована необходимость внедрения этого метода, проведена систематизация проблем, которые необходимо решить для массового внедрения TQM метода на украинских предприятиях.

Ключевые слова: качество, управление качеством, TQM (Total quality management).

Kozhemiachenko O., Wojko O.

PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF TQM QUALITY MANAGEMENT METHOD TO UKRAINIAN ENTERPRISES

The article discusses the problem of implementing TQM quality management method in Ukrainian enterprises. The article substantiates the need to implement

this method. In this article it is done a systematization of problems witch have to be solved for the mass introduction of TQM methods in Ukrainian enterprises.

Key words: quality, quality management, TQM (Total quality management).

Левченко О.П.

аспірант НТУУ «КПІ»

Крилова А.К.

студентка ФММ НТУУ «КПІ»

АУТСОРСИНГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено аутсорсинг в системі менеджменту підприємства. Систематизовано та класифіковано існуючі види та форми аутсорсингу. Визначено основні сфери та механізми впровадження аутсорсингового підходу до реалізації спеціалізації підприємств. Розроблено процес впровадження аутсорсингу в систему менеджменту підприємства.

Ключові слова: аутсорсинг, скорочення організації, зменшення організації, екстерналізація, спеціалізація.

Вступ. В умовах розвитку ринкової конкуренції, яка ускладнюється наслідками світової економічної кризи, кожний суб'єкт змушений займатися пошуками нових форм і методів ведення бізнесу, оптимізації управлінської системи, економії ресурсів тощо. У цьому сенсі, певний інтерес викликає, новий підхід до управління та прийняття організаційних рішень, який називають аутсорсингом. Серед фахівців, які висвітлюють поняття аутсорсингу: Анікін Б.А., Філіна Ф.Н., Календжян С.О., Лепіхіна С.Н., Заводовська І.І., Хаджієва І.Д., Чувакова С.Г., Руденко М.Н., Алешнікова В.І., Уткін Є.А., Манойленко О.В., Михайлов Д.М., Йордон Е., Хейвуд Дж.Б. та інші. Накопичена інформація різнобічна, не завжди однозначна і потребує наукового вивчення з метою визначення основних критеріїв, показників, класифікації видів, функцій, забезпечення ефективності тощо. Виходячи з цього, можна стверджувати, що дослідження аутсорсингу як нового методу в системі менеджменту підприємства в умовах ринку є актуальним і може мати певний практичний інтерес.

Постановка задачі. Метою статті є узагальнення та систематизація визначень, методів реалізації аутсорсингу в системі управління підприємствами, а також розробка пропозицій щодо їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

– систематизувати та класифікувати існуючі види та форми аутсорсингу;

– визначити основні сфери та механізми впровадження аутсорсингового підходу до реалізації спеціалізації підприємств;