

УДК 65014.1+658

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-112-124

## РОЛЬ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Ельгувірі Х.*

аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна,  
тел.: (044)-455-57-07, e-mail.: gweri.hatem@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-3125-4211>

## THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*Elguviri H.*

postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: (044)-455-57-07,  
e-mail.: gweri.hatem@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-3125-4211>

**Анотація.** Якість продукції – найважливіший показник діяльності підприємства. Підвищення якості значною мірою визначає виживання підприємства в умовах ринку, темпи науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів, що використовуються на підприємстві. Потужним імпульсом до набуття знань у сфері якості та створення на підприємствах систем управління якістю стало прийняття міжнародних стандартів ISO серії 9000, що описують моделі управління якістю для підприємств, організацій та установ будь-якої сфери діяльності. Універсальний характер зазначених стандартів і описаних у них систем якості потребує глибоких знань теорії і методів управління підприємством через якість. Цілісна чітко структурована система управління на промисловому підприємстві, що об'єднує всі господарські процеси в єдиний налагоджений керований механізм, здатна запобігти проникненню кризових явищ у функціонування й розвиток суб'єктів господарювання і не допустити розповсюдження їхніх негативних наслідків. Формування такої системи управління, що має вирішувати стратегічні завдання, повинно здійснюватися за певними принципами, що забезпечують задовільний рівень управлінського впливу на фінансово-господарські відносини, процеси, окремі операції та дозволяють вчасно досягти цілей розвитку. Дослідження підходів до розробки сукупності принципів системи стратегічного управління розвитком підприємства є своєчасним й обумовлюється потребою в стабільному господарюванні при ефективному управлінні діяльністю, необхідністю гармонійної інтеграції внутрішнього стану й зовнішнього оточення підприємства в довгостроковому спрямуванні, запобіжного реагування на динамізм бізнес-середовища, проактивного впровадження змін та перетворень на вітчизняних підприємствах. У статті показано, що принципи управління якістю продукції знаходяться в центрі уваги багатьох міжнародних стандартів, зокрема ISO 9000:2005, Системи менеджменту якості - Основні положення і словник, а також ISO 9001:2008, Системи менеджменту якості - вимоги, міжнародного стандарту ISO 9004:2009 та інших, і дуже важливі для успіху менеджменту, в тому числі вітчизняного.

**Ключові слова:** якість, принципи управління якістю, загальне управління якістю, контекст, ризик-орієнтоване мислення.

Формул.: 0, рис.: 2, табл.: 0, бібл.: 15

**Annotation.** Product quality is the most important indicator of an enterprise's activity. Quality improvement largely determines the survival of the enterprise in the market, the pace of scientific and technological progress, improving production efficiency, saving all types of resources used in the enterprise. The strong impetus for acquiring quality knowledge and establishing quality management systems at enterprises has been the adoption of international ISO 9000 standards that describe quality management models for businesses, organizations and institutions in any field of activity. The universal nature of these standards and the quality systems described in them requires a thorough knowledge of the theory and methods of managing an enterprise through quality. A comprehensive, well-structured industrial enterprise management system that integrates all economic processes into a single, well-managed control mechanism, is able to prevent the emergence of crisis phenomena in the functioning and development of economic entities and to prevent the spread of their negative consequences. The formation of such a system of management, which should solve strategic goals, should be carried out according to certain principles, which provide a satisfactory level of managerial influence on financial and economic relations, processes, individual operations and allow timely achievement of development goals. The study of approaches to the development of a set of principles of the system of strategic management of enterprise development is timely and is conditioned by the need for stable management in the effective management of activities, the need for harmonious integration of the internal and external environment of the enterprise in the long-term direction, preventive response to the dynamics of the business environment at domestic

enterprises. The article shows that the quality management principles are the focus of numerous international standards, in particular ISO 9000:2005, *Quality Management Systems - Fundamentals and Dictionary*, as well as ISO 9001:2008, *Quality Management Systems - requirements*, international standard ISO 9004:2009 and others, and are very important for the success of management.

**Key words:** quality, quality management principles, total quality management, context, risk-oriented thinking.

**Formulas :** 0, **fig:** 2, **tabl.:** 0, **bibl.:** 15

**Постановка проблеми.** Міжнародні стандарти, що розглядаються у статті, так чи інакше засновані на восьми принципах управління якістю, які відображають головні ідеї загального менеджменту якості: орієнтація на клієнта, лідерство, залучення людей, процесний підхід, системний підхід до менеджменту, безперервне вдосконалення, підхід до прийняття рішень на основі аналізу фактів і взаємовигідні відносини з постачальниками [1], сприяють більш ефективному і дієвому досягненню організаціями сталого успіху. На цьому зупинимо свою увагу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретико-методичні та практичні питання управління якістю розглядалися рядом зарубіжних вчених.

Відомі американські дослідники Даніель Гоулман, Річард Бояцис і Енні Маккі [2] вказують, що для успіху вже недостатньо мати високий IQ. Вони пішли далі в своїх дослідженнях, зробивши крок у біологію і неврологію, щоб виявити, що «ми запрограмовані на зв'язок один з одним» і що це має глибокий вплив на наші відносини у всіх сферах нашого життя.

Два шановних професора з Гарвардської школи бізнесу, Ентоні Дж. Майо і Натан Норія [3], представили іншу концепцію лідерства і назвали її контекстним інтелектом.

Лідер повинен мати фінансовий інтелект, стверджують провідні фінансові експерти США, Карен Берман і Джо Найт [4]. Фінансовий інтелект - це не більше ніж набір навичок, які повинні і можуть бути вивчені.

У попередніх дослідженнях принципи управління якістю розглядалися недостатньо глибоко. Перш за все це відноситься до принципів управління якістю через призму відповідних міжнародних стандартів. Розглянемо

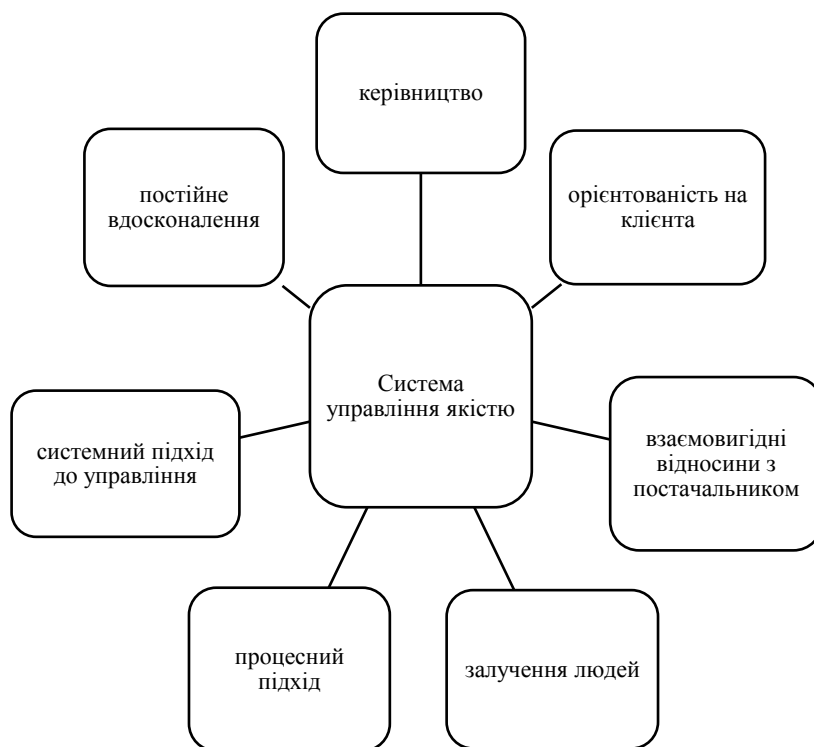
проблему і покажемо переваги впровадження цих принципів на підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** У даній статті ми розглядаєте принципи управління якістю через призму відповідних міжнародних стандартів і покажемо переваги їх впровадження на підприємствах. Також ми пояснимо суть деяких нових термінів, пов'язаних зі стандартами ISO, таких як «контекст» і «ризик-орієнтоване мислення», які значно зміцнюють дієвість принципів управління якістю і сприяють більш ефективному досягненню організаціями сталого успіху.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Принципи управління якістю - це наріжний камінь концепції TQM. Як показано на рис. 1, ці принципи представляють собою поліцентричну систему, яка починається з орієнтації на споживача і продовжується лідерством, залученням працівників, процесним і системним підходами до менеджменту, безперервним вдосконаленням, прийняттям рішень на основі фактів, і завершується управлінням відносинами з постачальниками.

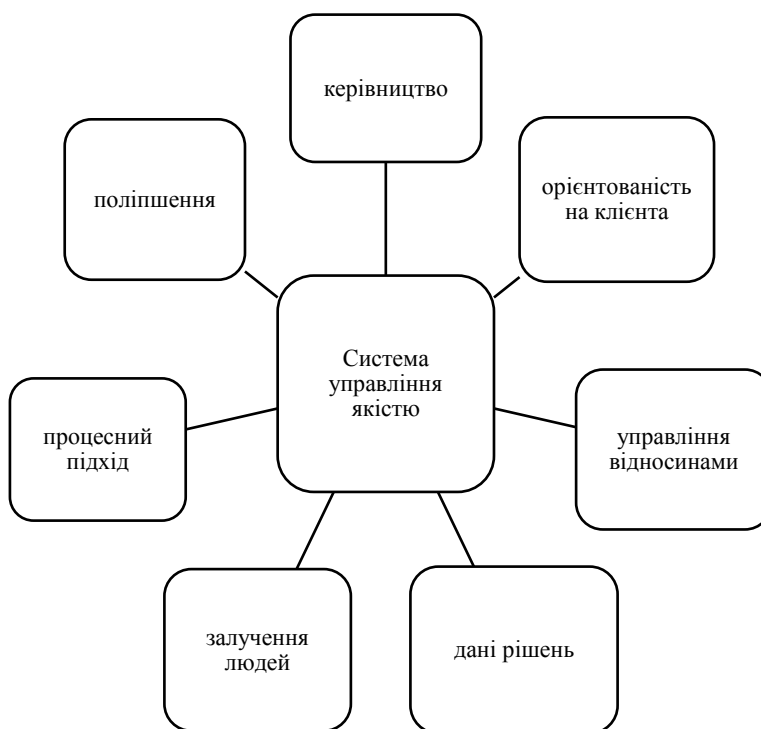
Усі названі принципи є дуже важливими для успіху менеджменту, але їх повна ефективність і результативність досягається лише при спільному застосуванні, що означає гармонійну, синхронізовану і синергічну дію. Недотримання будь-якого з принципів і його вимог ставить під загрозу всю систему менеджменту.

Як видно на рис. 2, в міжнародному стандарті ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» кількість принципів скоротилася до семи: орієнтація на споживача, лідерство, залучення людей, процесний підхід, вдосконалення, прийняття рішень на основі фактів і управління взаємовідносинами [5].



**Рис. 1. Вісім принципів управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9004:2009. Менеджмент для досягнення сталого успіху організації - підхід на основі менеджменту якості**

*Джерело: сформовано автором*



**Рис. 2. Сім принципів управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015**

*Джерело: сформовано автором*

Принцип системного підходу до менеджменту більше не виділяється, а розглядається як частина процесного підходу, а також інших принципів менеджменту якості. А принципи, які раніше називалися «Безперервне вдосконалення» і «Взаємовигідні відносини з постачальниками», тепер називаються «Вдосконалення» і «Управління взаємовідносинами», відповідно. Сутність зазначених змін буде розкрито під час аналізу принципів управління якістю.

Рішення про застосування принципів управління якістю є стратегічним і приймається з метою отримання фінансової і економічної вигоди. Економічна вигода, як правило, досягається за рахунок ефективного управління ресурсами та впровадження правильних і дієвих процесів, що поліпшують загальну ситуацію в організації. Фінансова вигода – результат досягнутих організаційних покращень, виражених у вартісній (грошовій) формі та реалізованих шляхом застосування ефективних з точки зору витрат методів управління.

Інтеграція принципів управління якістю ґрунтується на застосуванні процесного підходу і методології Plan-Do-Check-Act (PDCA). Такий підхід дозволяє вищому керівництву планувати діяльність, встановлювати вимоги до неї, виділяти необхідні ресурси, здійснювати дії щодо постійного поліпшення і оцінювання отриманих результатів. Зрештою все це дозволяє приймати обґрунтовані рішення [6].

З урахуванням вищесказаного можна зробити висновок, що фінансові і економічні вигоди від впровадження принципів управління якістю стосуються низькі важливих елементів сталого успіху організації, що знаходять своє вираження у підвищенні прибутковості організації, підвищенні віддачі від інвестицій, підвищенні рівня виконаності бюджету, ефективності прийняття рішень, відповідальності працівників, збільшенні виручки, скороченні витрат, зміцненні

зв'язку зі споживачами та підвищенні їх лояльності, більш оптимальному використанні наявних ресурсів, скороченні часу виходу на ринок, поліпшенні інтелектуального капіталу та показників роботи ланцюжка поставок, а також розширенні діяльності організації та підвищенні її надійності, стійкості і, зрештою, конкурентоспроможності [6].

Усе це в кінцевому підсумку повинне сприяти досягненню місії організації.

Розглянемо кожен з семи принципів управління якістю і визначимо їх індивідуальні переваги.

Орієнтація на споживача (Customer Focus)

«Орієнтація на споживача» - це перший принцип менеджменту якості і один з ключових факторів успіху бізнесу. У міжнародному стандарті ISO 9004:2009 [1] даний принцип описується так: «Організації залежать від своїх споживачів і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань». Стандарт визначає три ключові переваги принципу: (1) збільшення обороту і частки ринку, що досягається за рахунок гнучкої і швидкої реакції на ринкові можливості, (2) більш ефективне використання ресурсів для підвищення задоволеності споживачів, (3) підвищення рівня прихильності споживачів, що призводить до повторного ділового співробітництва.

Застосування принципу «Орієнтація на споживача» може привести до значних результатів у вивченні і розумінні потреб і очікувань споживачів; досягненні впевненості в тому, що цілі організації пов'язані з цими потребами й очікуваннями; передачі (розповсюдженні) інформації щодо потреб та очікувань споживачів по всій організації; вимірюванні ступеня задоволеності споживачів і подальших дій, заснованих на отриманих результатах; систематичного менеджменту відносин зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами [1].

Якість – це фундамент, а споживачі – основа всієї концепції менеджменту якості,

в зв'язку з чим організації завжди дбали про те, що думають споживачі про якість продуктів і послуг, а не інші. З плином часу, однак, стає очевидним, що для того, аби досягти стійкого успіху, організаціям необхідно приділяти увагу не тільки споживачам (хоча вони залишаються найбільш важливими), а й іншим зацікавленим сторонам. Наприклад, тоді як основні потреби і очікування споживачів пов'язані з якістю, ціною та функціональністю продукції, найбільш важливими потребами та очікуваннями власників / акціонерів є прибутковість і прозорість; працівники потребують гарних і безпечних умов праці, а також належної винагороди і визнання; постачальники і партнери прагнуть взаємної вигоди і безперервності (постійності) відносин; а суспільство потребує охорони навколишнього середовища і очікує етичної поведінки та дотримання законів і правил [1].

Стійкий успіх досягається лише тоді, коли організація отримує і зберігає довіру споживачів і інших зацікавлених сторін, від яких вона залежить. Кожен аспект взаємодії зі споживачами є джерелом можливостей по створенню для них додаткової цінності, в той час як розуміння поточних і майбутніх потреб споживачів та інших зацікавлених сторін сприяє сталому успіху організації.

Застосування принципу «Орієнтація на споживача» і методології PDCA здатне дати організаціям переваги, що стосуються підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, рівня лояльності клієнтів, ефективності ланцюжка поставок, довіри до організації та її стійкості, а також скорочення часу виходу на ринок і поліпшення організаційної діяльності [6].

## 2. Лідерство (Leadership)

Цей принцип управління якістю відіграє не менш важливу роль у досягненні сталого успіху кожної організації. Щоб зрозуміти цей принцип, слід дати визначення лідерству, що, однак, не просто, оскільки це поняття досить складне і не має універсального

трактування, що дозволяє охопити всі параметри його сутності.

Видатні американські експерти і автори численних робіт в цій галузі, Том Пітерс і Ненсі Кімбол Остін, вважають, що лідерство має вирішальне значення для успіху організації, що воно повинно бути створене на всіх рівнях організації і включає широкий спектр змінних. На їхню думку, лідерство означає «бачення, ентузіазм, довіру, насагу, пристрасть, любов, одержимість, послідовність, використання символів, створення героїв на всіх рівнях, навчання, постійний пошук і багато іншого» [7]. Відомий американський вчений, професор Уорен Бенніс, назвав лідерство «здатністю втілювати бачення в реальність». Цей всесвітньо відомий автор численних книг з лідерства зазначив і суттєву різницю між менеджерами і лідерами: «Менеджери роблять все правильно. Лідери роблять правильні речі». І те наскільки він вірив у силу і міць лідерства, найкраще підтверджується його заявою: «Якщо вам потрібно вибрати тільки один елемент, щоб зробити компанію краще, тоді це, безумовно, лідерство» [8].

Вченими виділяється кілька ключових компонентів, що дозволяють визначити лідерство цілісним і всеосяжним чином. Ці компоненти органічно пов'язані і взаємозалежні і зводяться до того, що лідерство - це процес, який впливає, виникає в контексті групи і включає в себе досягнення мети. Виходячи з цього, лідерство можна визначити як «процес, за допомогою якого індивід впливає на групу осіб для досягнення спільної мети» [9].

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 демонструє цей принцип управління якістю, вказуючи що повинні робити лідери: «Лідери встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Вони повинні створювати і підтримувати внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації». У цьому ж стандарті визначаються три ключові переваги принципу:

-працівники розуміють загальні і індивідуальні цілі організації і мотивовані на їх досягнення;

- різні види діяльності оцінюються, вибудовуються і здійснюються однаково;

-неефективні комунікації між рівнями організації зводяться до мінімуму.

Застосування принципу лідерства необхідно для досягнення стійкого успіху організації, оскільки призводить до численних позитивних ефектів, таких як прийняття до уваги потреб усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів, власників, працівників, кредиторів, регіональні громадські кола і суспільство в цілому; веде до встановлення чітких уявлень про майбутнє організації, постановки загальних і конкретних завдань, створення і підтримання спільних цінностей, справедливості і етичних моделей поведінки на всіх рівнях організації, встановлення довіри та усунення страху, забезпечення працівників необхідними ресурсами, їх навчання та надання свободи дій з метою більш відповідального і надійного виконання обов'язків, що дуже важливо для стійкого успіху [1].

Тип керівництва, який відповідає потребам і очікуванням цього принципу управління, - командне лідерство.

Лідери команд в сьогоdnішній ділових обставинах повинні бути зосереджені на двох пріоритетах: управлінні зовнішніми обмеженнями, що впливають на команду, і сприянні командній роботі. Вищому керівництву потрібно вміти терпіти, щоб ефективно доводити інформацію до членів команди, довіряти, щоб відмовлятися від своїх керівних повноважень, коли це необхідно, і розпізнавати момент, коли слід втрутитися і скористатися керівним правом [9].

Деяким для того, щоб бути успішним лідером, дуже важливо мати емоційний інтелект. Відомі американські дослідники Даніель Гоулман, Річард Бояціс і Енні Маккі вказують, що для успіху вже недостатньо мати високий IQ. Людина може бути хорошим аналітиком, розумним менеджером, мати прекрасні ідеї і гарні

міжособистісні стосунки, але без емоційного інтелекту вона просто не може бути хорошим лідером. Емоції надзвичайно важливі для управління організацією (як, втім, і для всього іншого), стверджують ці автори, і приходять до висновку, що «вроджене лідерство» є найбільш важливою рисою, яка багато в чому визначає «зліт або невдачу інших зусиль лідера» [2].

Даніель Гоулман пішов далі у своїх дослідженнях, зробивши крок у біологію і неврологію, щоб виявити, що «ми запрограмовані на зв'язок один з одним» і що це має глибокий вплив на всі наші відносини у всіх сферах життя. І що набагато більше, ніж ми усвідомлюємо, наші щоденні зустрічі - з батьками, подружжям, керівництвом, колегами, однодумцями, противниками і навіть незнайомцями - впливають на наш мозок, як в хорошому, так і поганому сенсі, впливають на наш організм на клітинному рівні, аж до наших генів. У своїй книзі про соціальний інтелект Гоулман досліджує цю «нову науку», вказуючи на її вражаючі наслідки для нашого міжособистісного світу. Наші реакції на інших і їх реакції на нас мають далекосяжні біологічні наслідки, адже вони посиляють «каскади» гормонів, які регулюють усе від нашого серця до нашої імунної системи, «примушуючи хороші відносини діяти як вітаміни, а погані, як отруту». Цей видатний вчений попереджає, що ми можемо «заражатися» емоціями інших людей так само, як ми застуджуємося, а наслідки ізоляції або постійного соціального стресу можуть призвести навіть до скорочення життя. Дуже важливо, що у нас, як у людей, існує схильність до емпатії, співпраці (кооперування) і альтруїзму - за умови, що ми розвиваємо соціальний інтелект з метою підтримання цих здібностей в собі і інших» [2].

Окрім емоційного та соціального інтелекту ще одна концепція лідерства привернула увагу останнім часом. Два шановних професора з Гарвардської школи бізнесу, Ентоні Дж. Майо і Натан Норія

[3], презентували іншу концепцію лідерства і назвали її контекстним інтелектом. Якщо Гоулман, Бояціс і Маккі показали, що емоційний інтелект має ключове значення для лідерства і що саме він насправді «перемагає» людей і дозволяє їм «перемагати вас», то контекстний інтелект робить крок до розуміння того як різні соціальні, економічні та інші чинники навколишнього середовища впливають на обраний організацією образ дій.

Навіщо це згадувати? Тому що контекст дуже важливий для досягнення стійкого успіху організації, про що прямо сказано в міжнародному стандарті ISO 9001:2015. І хоча стандарт розглядає контекст в плані бізнес-середовища, у випадку контекстного інтелекту він стає частиною розумової (інтелектуальної) діяльності і превентивних заходів. На нашу думку, контекстна сутність - це розуміння того, як мати почуття контекстного сприйняття часу і можливостей, які він дає. Дане почуття - це і є контекстний інтелект - потужна чутливість до контекстних факторів на макрорівні при створенні, розвитку та/або перетворенні бізнесу. Інакше кажучи, контекстний інтелект - це здатність вловлювати тенденції в бізнесі, що зароджуються, вірно їх інтерпретувати і вміло використовувати. У своїй книзі про контекстний інтелект під назвою «Їх час» Мейо і Норія пишуть, серед іншого, про гігантів ділового світу, які володіли контекстним інтелектом і умінням застосовувати його на практиці. Багато з цих гігантів володіли винятковими особистими якостями (готовністю ризикувати, вражаючим баченням, жагою до інновацій, сильною харизмою і т.і.), але ці якості не були настільки критично важливими для успіху, як їх здатність знати, коли ці якості застосувати в певних контекстних рамках [3].

Нарешті, лідер повинен мати фінансовий інтелект. Книга провідних фінансових експертів США, Карен Берман і Джо Найт, «Фінансова розвідка», відображає той факт, що всі в організації працюють краще, коли розуміють те, як

оцінити фінансові результати діяльності і як безпосередньо можна вплинути на ці результати. Берман і Найт [4] виявили, що «це не якась вроджена здатність, якою ви володієте або не володієте ... Фінансовий інтелект - це не більше ніж набір навичок, які повинні і можуть бути вивчені».

Організація, метою якої є досягнення стійкого успіху, повинна створювати можливості для лідерства і впроваджувати його на всіх рівнях. Найвище керівництво повинне демонструвати лідерство і прихильність до системи менеджменту якості, роблячи все, що необхідно для її повної ефективності та результативності [5].

На жаль, існує чимало організацій, в яких лідерство існує тільки на папері і тому рано чи пізно такі організації зазнають невдач.

### 3. Залучення людей (Engagement of People)

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 характеризує цей принцип наступним чином: «Співробітники всіх рівнів є суттю організації і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації». Ключові переваги принципу, що визначені в цьому стандарті, включають більшу мотивацію, відданість і залучення співробітників організації, а також їх креативність та інноваційність у реалізації її цілей.

У стандарті наголошується, що застосування принципу залучення людей призводить до того, що люди починають розуміти важливість свого внеску в діяльність організації та своєї ролі в ній, визнавати існування проблем і свою відповідальність за їх вирішення; оцінювати свою діяльність на основі досягнення поставлених перед ними цілей і завдань; і активно шукати можливості для підвищення своєї компетентності, знань і досвіду. На додачу до сказаного, стандарт говорить, що застосування цього принципу сприяє впровадженню практики вільного обміну знаннями і досвідом між людьми в організації та відкритого обговорення проблем і питань [1].

Ефективне і дієве управління організацією вимагає, щоб всі люди на всіх рівнях були включені в усі робочі процеси. Вкрай важливо і те, щоб всі співробітники в організації були компетентні, наділені повноваженнями і займалися створенням цінності.

Люди мають вирішальне значення для виконання місії будь-якої організації. І чим складніше організація і більша кількість у неї підсистем і процесів з високою відповідальністю, тим більшою є роль людей, оскільки керівництво не може виконувати свою місію самостійно без повної участі і залучення співробітників.

Зі сказаного випливає, що рішення про людей - відбір, призначення та оцінка – повинні мати найвищий пріоритет, а вище керівництво завжди має пам'ятати, що повне залучення співробітників і хороший підбір персоналу - найбільш важливе управлінське рішення.

Застосування цього принципу управління якістю та методології PDCA може дати організації наступні переваги: зниження витрат, додаткове залучення, утримання і лояльність споживачів, підвищення відповідальності працівників, підвищення інтелектуального капіталу, оптимізація процесів і підвищення їх результативності та ефективності, поліпшення роботи в ланцюзі постачань, розширення діяльності, підвищення довіри до організації та її стійкості [6].

#### 4. Процесний підхід (Process Approach)

Акцент на процеси означає перенесення основної уваги в управлінні з кінцевого результату (продуктів і послуг) на ланцюжок дій, які формують цей результат. Один з провідних американських і міжнародних вчених щодо поліпшення бізнес-процесів і автор багатьох книг Джеймс Харінгтон [10] стверджує, що процеси відіграють ключову роль в досягненні успіху, і наголошує, що вище керівництво створює бачення і керівні принципи, команда вирішує наявні проблеми, забезпечуючи застосування творчого підходу, але саме процеси дозволяють виконувати завдання всередині організації [11]. Відомий

шведський експерт з процесів Олаф Рентжог [12] на основі трирічного дослідження компаній в Швеції і США дійшов висновку, що результати головним чином залежать від процесів, що в першу чергу повинен управлятися і поліпшуватися процес, і що «до тих пір, поки існують відмінності в способі виконання завдання будуть існувати і відмінності в результатах» [12]. Один з творців японського економічного дива у період після Другої світової війни Сігео Сінго дав таку рекомендацію: спочатку потрібно вивчати і раціоналізувати процеси, а потім розглядати варіанти [13].

Міжнародний стандарт ISO 9004: 2009 характеризує цей принцип наступним чином: «Бажаний результат досягається ефективніше, якщо діяльність та пов'язані з нею ресурси управляються як процес». У цьому ж стандарті вказані три ключові переваги принципу. Перша знаходить своє втілення у зниженні витрат і скороченні часу виробничого циклу за рахунок ефективного використання ресурсів, друга - в покращених, послідовних і прогнозованих результатах, а третя - в чітко зорієнтованих і вибудованих за пріоритетами можливостях для покращення.

Реалізація принципу процесного підходу дозволяє систематично виділяти ключові процеси, що впливають на результат, призначати кожному процесу власника, що має повноваження приймати всі рішення щодо них і відповідає за результат, встановлювати і вимірювати показники результативності кожного процесу. Реалізація цього принципу також дозволяє чітко встановити входи та виходи процесів, їх зв'язки один з одним; зосереджувати увагу на факторах, які будуть покращувати ключові процеси організації такі як ресурси, способи і матеріали; оцінювати ризики, наслідки та вплив процесів на споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін [1].

Описана у вигляді процесів діяльність стає як би «прозорою», видимою для менеджерів, що дозволяє легко її



аналізувати і оптимізувати. Встановлення показників результативності кожного процесу, збір і аналіз цих показників призводить до більш повноцінних і результативних рішень менеджерів (власників процесів), рішень, заснованих на фактах.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [5] організація повинна створити, впровадити, підтримувати і постійно вдосконалювати систему управління якістю, включаючи необхідні процеси і їх взаємодію. Організація повинна встановити процеси, необхідні для системи управління якістю, та застосовувати їх у всій організації.

Процесний підхід передбачає систематичне виявлення процесів і їх взаємодій і управління ними для того, щоб досягти запланованих (бажаних) результатів відповідно до політики в області якості і стратегічними напрямками розвитку організації. Управління процесами і системою в цілому може бути реалізовано за допомогою використання методології PDCA разом з «ризик-орієнтованим мисленням», що дозволяє запобігти отриманню незапланованих (небажаних) результатів. При використанні в рамках системи менеджменту якості процесний підхід дає безліч різних переваг, таких як розуміння вимог і їх постійне виконання, розгляд (аналіз) процесів з точки зору додавання цінності (вартості), досягнення результативного функціонування процесів і поліпшення процесів на основі оцінки фактичних даних і інформації [5].

Реалізація принципу процесного підходу на підприємстві дозволяє раціонально організувати виробничі та інші допоміжні процеси, виключити зайві і повторювані операції, однозначно закріпити відповідальність, виявити невикористані резерви, сфокусувати напрям усіх видів діяльності на споживачі, зосередити основні зусилля на управлінні процесами, від яких залежить якість продукції, а не підрозділами; оптимізувати показники всієї системи управління

якістю; вимірювати параметри процесів; поліпшувати систему управління якістю.

Даний підхід є більш прогресивним, ніж функціональний, що і стало головною підставою для його включення в стандарт ISO, починаючи з 2001 року. До цього (з 1984 року) стандарт був орієнтований на функціональний підхід.

#### 5. Вдосконалення (Improvement)

Стійкий успіх не може бути досягнутий без постійних вдосконалень. Професор Х'юберт Рамперсад [14], один з провідних американських експертів в галузі управління якістю, брендингу та лідерства, впевнений, що: «Організації можуть вижити тільки шляхом безперервного вдосконалення якості продукції і процесів». Критична роль конкретних вдосконалень в досягненні сталого успіху часто підкреслювалася Пітером Друкером: «Все, що робить підприємство всередині компанії і за її межами, необхідно систематично і безперервно вдосконалювати: процеси виробництва, маркетинг, обслуговування, технології, навчання і розвиток персоналу. Нехай системне вдосконалення стане вашим пріоритетом» [15].

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 характеризує цей принцип наступним чином: «Безперервне вдосконалення всієї діяльності має бути постійною метою організації». Цей же стандарт визначає три ключові переваги принципу. Перша перевага полягає в збільшенні можливостей організації. Друга - в націленості діяльності з вдосконалення на всіх рівнях на досягнення стратегічних цілей організації. Третя - в гнучкості й швидкості реагування на виявлені можливості.

Застосування принципу «безперервного вдосконалення» зазвичай призводить: до застосування узгодженого і поширеного по всій організації підходу до безперервного вдосконалень діяльності організації; до навчання працівників методам і інструментам безперервного вдосконалень; до створення такої ситуації, коли безперервне вдосконалення продукції, процесів і системи стає метою

кожного працівника організації; до встановлення цілей, якими слід керуватися при здійсненні безперервного вдосконалення, і показників вимірювання, за допомогою яких буде відслідковуватися це вдосконалення; до розпізнавання (виявлення) та визнання покращень.

Існує підтвержене правило: якщо не прогресувати, то скоро відстанеш від конкурентів. Найкраща відповідь на це - безперервне вдосконалення з орієнтацією на потреби і бажання споживачів і опорою на лідерство і процесний підхід. Тобто реалізація принципу «Поліпшення» носить інтегруючий характер і має синергетичний ефект.

Як зазначалося на початку, стандарт ISO 9004:2009 та більш ранні версії називали цей принцип управління якістю «Безперервні вдосконалення», в той час як в стандарті ISO 9001:2015 він перейменованій у «Вдосконалення» - в однині і без прикметника «Безперервні». При цьому в тексті стандарту використовуються обидва терміни. Безперервні вдосконалення - це мета управління кожним процесом, тоді як просто вдосконалення означає рефракційні зміни, коригувальні дії та реорганізацію [5]. Успішні організації постійно концентруються на вдосконаленні, що пояснюється тим фактом, що воно має вирішальне значення для їх виживання і розвитку.

Застосування цього принципу і методології PDCA дозволяє організаціям постійно переглядати порядок функціонування та підвищувати ефективність своєї роботи. Застосування цього принципу фіксує наступні переваги: визначення процесів і їх вдосконалення, підвищення рівня виконання бюджету, усунення недоліків попереднього періоду, підвищення довіри до організації, підвищення якості вихідних даних для прийняття рішень і т.д. [6].

6. Прийняття рішень на основі фактів (Evidence-Based Decision Making)

Цей принцип спрямований на попередження необґрунтованих рішень, які прийнято називати вольовими, і

закликає до того, щоб прийняття будь-яких рішень, які стосуються змін з метою підвищення якості продукції, обґрунтовувалися цифрами, які характеризують економічну доцільність впровадження тих чи інших нововведень. Основними перевагами цього принципу згідно з міжнародним стандартом ISO 9004: 2009 є: обґрунтовані рішення, підвищена здатність демонструвати ефективність прийнятих раніше рішень за допомогою посилань на записи відповідних фактів, підвищена здатність аналізувати, переглядати і змінювати думки і рішення.

У стандарті також вказується, що застосування даного принципу зазвичай призводить до забезпечення впевненості в тому, що дані та інформація є досить точними і достовірними; до доступності даних для тих, хто в них потребує; до аналізу даних та інформації на основі надійних (санкціонованих) методів; до прийняття рішень і заходів, заснованих на аналізі фактів з дотриманням балансу досвіду і інтуїції [1].

Практика засвідчила, що бажаних результатів з більшою ймовірністю можна досягти за допомогою рішень, які прийняті на основі аналізу та оцінки даних та інформації, ніж будь-яким іншим чином. Прийняття рішень - це складний процес, часто пов'язаний з певною часткою невизначеності, і який включає різноманітні типи та джерела даних та їх інтерпретацію, яка може бути суб'єктивною. Тому дуже важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки і можливі наслідки рішень, що приймаються. Факти, докази і аналіз даних завжди призводять до більшої об'єктивності і впевненості в прийнятих рішеннях.

Основними перевагами реалізації цього принципу для організації є, насамперед, підвищення ефективності та результативності прийняття рішень, підвищення ймовірності виконання місії, підвищення ефективності роботи і стійкості організації, підвищення довіри до

організації, поліпшення знань про способи її функціонування [6]

#### 7. Управління взаємовідносинами (Relationship Management)

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 кваліфікував цей принцип управління якістю в такий спосіб: «Організація і постачальники залежать один від одного і взаємовигідне співробітництво розширює їх здатність створювати цінність». Основні переваги цього принципу, визначені стандартом, включають: підвищення здатності створювати цінність для обох сторін, гнучкість і швидкість спільного реагування на мінливі потреби і очікування ринку або споживача, а також оптимізацію витрат і ресурсів. Стандарт говорить, що застосування цього принципу, як правило, призводить до налагодження взаємозв'язків, що забезпечують баланс між короткостроковими вигодами і довгостроковими міркуваннями, об'єднанню досвіду і ресурсів партнерів, виявлення та відбору ключових постачальників, а також чіткої і відкритої комунікації. Застосування цього принципу також веде до обміну інформацією та майбутніми планами, організації спільних заходів з розвитку та вдосконалення, а також до стимулювання, заохочення і визнання сторонами досягнень один одного [1].

Для досягнення стійкого успіху організаціям варто управляти своїми відносинами із зацікавленими сторонами. З більшою ймовірністю стійкий успіх буде досягнутий, коли організація буде управляти відносинами зі своїми зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їх вплив на свою діяльність. Особливе значення для кожної організації має управління відносинами з власною мережею постачальників і партнерів.

Застосування цього принципу управління якістю та методології PDCA здатне принести організаціям наступні переваги: зниження витрат, оптимальне використання доступних ресурсів, поліпшення роботи ланцюжка поставок, скорочення часу на поставку, підвищення

ефективності діяльності організації, довіру і стійкість [6].

На завершення присвяtimo декілька слів методології PDCA. Ця методологія є універсальним підходом, який може застосовуватись у будь-якій сфері (виробництво, освіта, охорона здоров'я, фінансові установи тощо). Методологія PDCA (Плануй – Дій – Контролюй – Аналізуй і роби висновки) має основні атрибути філософії управління якістю та наукового підходу до розуміння і вдосконалення процесу. Цикли PDCA - це безперервні процеси всіх робочих груп, і вони відносяться до всіх процесів в організації. Цикл PDCA означає постійне навчання та поширення знань. Це значить, що один завершений цикл спонукає починати новий з новим планом, новою інформацією та застосовувати знання, отримані в попередніх циклах. Кожен наступний цикл має вдосконалений план і процеси, вдосконалені дії, перевірки та інші нові покращення. Ця методологія являє собою динамічний процес з роллю катализатора в процесі вдосконалення. Застосування цієї методології разом з принципами управління якістю дозволяє організаціям постійно переглядати порядок функціонування та підвищувати ефективність своєї роботи.

**Висновки.** У цій статті були обговорені принципи управління якістю та переваги, які можна очікувати від їх застосування підприємствами. Принципи управління якістю містять добре узгоджені та найкращі можливі рішення з існуючої теорії та практики управління. Вони призначені для спільного використання і знайшли втілення в міжнародних стандартах і керівництвах, створюючи нову, зрозумілу, придатну і стійку парадигму успішного менеджменту. Хоча кожній організації властива своя специфіка, всі перераховані вище принципи управління якістю можуть застосовуватися в будь-якій з них і для будь-яких операцій. Застосування цих принципів призводить до більш ефективного і результативного виконання місії і цілей організацій. Тому дана стаття

направлена на поліпшення обізнаності про можливості комплексного застосування цих принципів у будь-яких організаціях з будь-якої сфери діяльності.

Окрім численних та надзвичайно важливих переваг та синергетичних ефектів, які застосування принципів управління якістю приносить організаціям, слід особливо виділити їх вплив на зміну мислення з точки зору успішного управління, оскільки вони породжують нове ставлення до відповідальності, цілей, працівників та зовнішнього середовища. Новий спосіб мислення створює нову поведінку та покращує ділову культуру, формуючи надійний шлях до встановлення стійкого успіху організацій в секторах і сферах, в яких вони працюють.

#### **Література:**

1. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach, URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>
2. Goleman D, Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership - Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
3. Mayo A. J. and Nohria N. *In Their Time: The Greatest Business Leaders Of The Twentieth Century*. Harvard Business Review Press, 2005. 480 p.
4. Berman K., Knight J., Cas J. *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Harvard Business Review Press; 1st Edition, 2007. 288 p.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements, URL : <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
6. ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits, URL : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10014:ed-1:v1:en>.
7. Peters T., Austin N. *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Warner Books, Inc., 1986. 575 p.
8. Warren B. *On Becoming a Leader*. Basic Books, Fourth Edition, 2009. 295 p.
9. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc, 4th Edition, 2006. 416 p.
10. Harrington J. H., Esseling K., Van Nimwegen. *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 1997. 314 p.

11. Harrington J. H. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 1991. 274 p.

12. Rentzhog, O. *The foundations of tomorrow's enterprise, Process-oriented business philosophy*, 2000.

13. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. Москва : Институт комплексных стратегических исследований, 2006. 312 с.

14. Rampersad H. K. *Total Quality Management - An Executive Guide to Continuous Improvement*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001. 190 p.

15. Друкер П. Ф. *Информация, которая действительно нужна руководителю*. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. 220 с.

#### **References:**

1. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach (2020), retrieved from : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>.
2. Goleman, D. Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), *Primal Leadership - Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
3. Mayo, A. J. and Nohria N. (2005), *In Their Time: The Greatest Business Leaders Of The Twentieth Century*. Harvard Business Review Press 480 p.
4. Berman, K. Knight, J. and Cas, J. (2007) *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*. Harvard : Business Review Press; 1st Edition, 2007. 288 p.
5. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements (2020), retrieved from : <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
6. ISO 10014:2006. Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits (2020), retrieved from : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10014:ed-1:v1:en>.
7. Peters, T. and Austin, N. A. (1986), *Passion for Excellence: The Leadership Difference*. New York: Warner Books, Inc., 575 p.
8. Warren, B. (2009), *On Becoming a Leader*. Basic Books, Fourth Edition, 295 p.
9. Northouse, P. G. (2006), *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc, 4th Edition, 2006. 416 p.
10. Harrington, J. H. Esseling, K. and Nimwegen V. (1997), *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 314 p.

11. Harrington, J. H. (1991), *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 274 p.
12. Rentzhog, O. (2000), *The foundations of tomorrow's enterprise*. Process-oriented business philosophy.
13. Synho, S. (2006), *Yzuchenye proizvodstvennoi systemi Toioti s tochky zreniya orhanyzatsyy proizvodstva* [Study of Toyota's production system from the point of view of production organization], Ynstytut kompleksnikh stratehycheskykh yssledovanyi, Moscow, Russia, 312 p.
14. Rampersad, H. K. (2001), *Total Quality Management - An Executive Guide to Continuous Improvement*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 190 p.
15. Druker, P. F. (2006), *Ynformatsiya, kotorai deistvitelno nuzhna rukovodyteliu* [Information that the manager really needs], Alpyna Byznes Buks, Moscow, Russia, 220 p.

**Стаття надійшла до редакції 19.01.2020 р.**