

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 005.6(430)

Л. А. НАПАДОВСЬКА

Київський національний торговельно-економічний університет

### МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ ЯК ФУНДАМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ

*У статті наведено німецький досвід реалізації системи менеджменту якості як одного з основних інструментів підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства.*

*This article presents the German experience in implementing quality management system as one of the main tools to increase competitiveness of modern enterprises.*

*Ключові слова: якість, менеджмент якості, конкурентоспроможність підприємства, принципи менеджменту якості.*

#### Вступ

На сьогодні вкрай актуальним питанням є проблема якості. При цьому, не можна зосереджуватися лише на характеристиках продукції. Об'єктом уваги конкурентоспроможного підприємства виступає не тільки продукція, процеси її створення, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача. Тобто проблема якості багатогранна і вирішувати її лише шляхом контролю якості готової продукції практично неможливо та й не доцільно. Має бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи менеджменту якості. Більшість країн світу пройшли таким шляхом і підтвердили це положення, відтворивши свої економіки, запровадивши загальну культуру якості, яка включає і постачання якісної сировини, і обладнання, і технологію, і персонал. Це стосується не тільки якості конкретної продукції, а й ділової досконалості підприємств, способу управління, його оптимізації та гармонізації, зацікавленості усіх працюючих у результатах своєї праці. Таким чином, практичний інтерес та необхідність більш інтенсивного впровадження системи менеджменту якості на вітчизняних підприємствах для забезпечення їх конкурентоспроможності обумовили актуальність цієї статті.

Проблемні питання запровадження системи менеджменту якості розглядалися такими відомими вітчизняними фахівцями, як А. Вакуленко, С. Коваленко, М. Лахижа, Т. Маматова, В. Мозолук, Т. Мотренко, Т. Пахомова, Н. Тарнавська, М. Шаповал, Ю. Шаров, О. Чернега, Р. Фатхутдінов та ін. Серед робіт зарубіжних науковців, таких як Дж. Джуран, Е. Демінг, К. Ісікава, В. Лапідус, Найджел Хілл, Х. Рамперсад, Грег Роше, Білл Сельф, Г. Тагучі, А. Фейгенбаум, Ханс де Брюйн питання менеджменту якості розглянуто більш широко. Створення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних рекомендацій є актуальним, має науковий і практичний інтерес та спирається на запозичення міжнародного досвіду використання систем управління якістю. Особливо це стосується Європейських країн, де питання менеджменту якості вирішені на досить високому рівні. І, в першу чергу, це стосується такої країни, як Німеччина.

#### Постановка завдання

Метою статті є вивчення німецького досвіду сучасної філософії управління – менеджменту якості та обґрунтування пропозицій щодо запровадження даного досвіду на підприємствах України для забезпечення їх життєздатності і досягнення ринкового успіху.

#### Результати дослідження

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств не може бути комплексом одномоментних заходів, спрямованих на реалізацію визначених конкурентних переваг. Конкурентоспроможність як здатність суб'єкта ринку витримувати конкуренцію і досягати конкурентних цілей має багатоваріантний характер прояву, що змінюється під впливом багатьох об'єктивних і суб'єктивних чинників. Тому досягнення, збереження і посилення конкурентоспроможності підприємств передбачають поєднання стратегічних і тактичних методів управління, що відповідає характеру зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища [1].

Аналізуючи Концепцію національної політики України в галузі якості, треба відмітити, що головною метою вітчизняної економіки є підвищення конкурентоспроможності за рахунок зростання якості [2]. Підвищення якості життя – основа державної політики розвинених країн. Реалізація цієї “національної ідеї” відбувається через державну політику в галузі якості товарів і послуг, задачами якої є:

- забезпечення високого рівня захисту прав споживачів у питаннях щодо охорони здоров'я, безпеки, охорони навколишнього середовища;
- підвищення конкурентоспроможності національного виробника, особливо до вимог міжнародного ринку;
- здійснення заходів із формування загальної культури якості, сприяння поширенню ідей сучасної

концепції менеджменту якості серед виробників.

Інструментами реалізації цієї політики передусім є ідеї, орієнтовані на створення системи менеджменту якості. Висока якість гарантується не лише через сертифікацію продукції, а й через упровадження систем менеджменту якості.

Процес управління якістю повинен охоплювати діяльність всіх структурних підрозділів підприємства: маркетингових, проектних, виробничих, збутових, тобто відбуватися на всьому ланцюжку - від постачальників до споживачів.

Численні дослідження вчених у галузі менеджменту якості та досвід кращих вітчизняних і зарубіжних підприємств переконливо засвідчили, що ефективне управління якістю можливе лише за умови системного підходу до об'єкта. Він полягає в тому, що управління розглядається як чітко спланована і постійно діюча система організаційних, технічних, економічних, кадрових та соціальних заходів, спрямованих на оптимальне врахування, а також збалансування всього комплексу чинників, які впливають на процес формування та забезпечення якості продукції.

До відмітних особливостей європейського підходу до вирішення проблем якістю відносять [3]:

- законодавча основа для проведення всіх робіт, що пов'язані з оцінкою та підтвердженням якості;
- гармонізація вимог національних стандартів, правил та процедур сертифікації;
- створення інфраструктури та мережі національних організацій, які мають право проводити роботи щодо сертифікації продукції та систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації спеціалістів з якості;
- розвиток аудиту якості.

Сучасний ринок, на якому товари переміщуються без суттєвих обмежень, отримав назву глобального ринку. Процесам глобалізації характерна насиченість товарами, поінформованість споживача та мінливість ринку. На думку багатьох зарубіжних спеціалістів [4], можна виділити шість основних критеріїв конкурентоспроможності, які сьогодні відіграють вирішальну роль під час вибору товару: якість продукції, ціна товару, терміни постачання, вартість експлуатації, зручність сервісу і довіра до товару. При цьому, якість продукції має найважливіший пріоритет. Стратегія, в якій пріоритет віддається якості, це стратегія розрахована на тривале і стає становище підприємства на ринку. Крім того, властивість мінливості ринку вимагає, щоб система якості була гнучкою і здатна пристосовуватися до змін ринку.

Розглянемо успішний досвід в сфері менеджменту якості німецької компанії "Nomos Glashutte" [5, 6]. "Nomos Glashutte" одна з провідних мануфактур, що створює репутацію місту Гласхютте, займається виробництвом ручного механічного годинника з шонайтоншими механізмами. Таку репутацію можуть мати лише ті компанії, де при розробці складних механізмів усі бізнес-процеси налагоджені як годинник.

При створенні цього підприємства, на початку 90-х років Роландом Швертнером, головною ідеєю було об'єднати традиційну майстерність годинниківів з сучасним дизайном, а робочий процес заключити в атмосферу творчості. Робота над серцем годинника на підприємстві "Nomos Glashutte" здійснюється в приміщенні з красивим панорамним оглядом. Відділ хронометрії розташований високо над дахами міста. Близько 40 годинниківів, майже половина персоналу фірми, працюють на невеликих виробничих лініях: "Збирання заводного механізму і ходової частини", "Точне регулювання", "Кінцева зборка", "Контроль якості". Тут збирають годинник і перевіряється точність ходу.

Навіть сама назва NOMOS (слово грецького походження), що означає "порядок, закон, право", вторить якісному процесу управління виробництвом. Висока надійність продукції Nomos є результатом добре налагодженої системи учнівства – системи виробничих стосунків "учень–підмайстер–майстер". Для кожного співробітника індивідуальне робоче місце обладнане з максимальним комфортом, мінімізуючи виробничу втому ювелірною роботи: робоча поверхня розташована майже у підборіддя, руки на підпорах, щоб зручніше було користуватися інструментом, опановувати виробничу технологію з тим, щоб знати вимоги, що пред'являються до виробничих процесів, проводити виміри можливих відхилень, вирішувати виникаючі проблеми, враховувати витрати на якість. Відмітні якості майстрів часу Nomos – це велике терпіння і акуратність. Професіоналізм майстрів цього годинного виробника ніколи не підводив, доведений до досконалості, він завжди ставав основою для створення унікальних годинних інструментів нового покоління. Кожний раз, коли співробітник бачить якусь можливість зробити свою роботу краще, він повинен впровадити ці зміни і відповідним чином змінити стандарти виконання окремих операцій.

Зростаючі вимоги споживачів до функціональності, ручного годинника вже не обмежуються тільки роллю інструменту визначення часу, а затребуваний як модний, сучасний аксесуар, здатний не лише задати певний настрій, але і створити новий образ, оживити імідж в цілому. Годинник "Nomos Glashutte" можна побачити як на руці солідного чоловіка в діловому костюмі, так і юнаки в джинсах – різноманітність моделей німецького виробника грандіозна. Можна говорити про доцільність годинника "Nomos Glashutte" як на важливій діловій зустрічі, так і на модних вечірках, клубах. Мануфактура знайшла свій шлях для позиціонування на ринку, зробивши годинник марки Nomos хітом продажів. Саме найвища якість і незвичність, що поєднується з оригінальним дизайном циферблату наручного годинника, підтверджує фірмовий знак годинного виробника Glashutte.

Коли мова заходить про майбутнє фірми, виконавчий директор Nomos (з 2010 г), Уве Арентдт, говорить про вірність принципам: "Якість має пріоритет перед кількістю" [6]. Немає у світі жодної іншої

годинної компанії, що виробляє такі оригінальні і привабливі по дизайну циферблати наручного годинника. Мінімалізм, витонченість, елегантність і стримана розкіш – ці риси вдалося з'єднати в мініатюрних витворах мистецтва майстрів часу, а точніше – в одному годиннику Nomos Glashutte.

Таким чином, якість продукції, якість організації процесів, рівень кваліфікації персоналу – ось складові успіху і маленького економічного дива фірми Nomos Glashutte. Підвищення конкурентоспроможності фірми відбувається за рахунок того, що вона використовує потреби клієнтів швидше чим їх конкуренти, надаючи при цьому бажане з'єднання ціни і якості. Роль управління якістю годинної продукції Nomos Glashutte визначається тим, що сприяє задоволенню все більших потреб і очікувань споживачів (покупців годинника) і, відповідно, дає імпульс для розвитку і удосконалення бізнесу.

Завдяки використанню сучасного інструментарію і методів управління якістю фірма Nomos Glashutte стає гнучкішою, адаптованішою, постійно використовує власні конкурентні переваги і створює нові. При цьому компанія вірна традиціям якісної підготовки майстрів, якими і створюються годинні шедеври в атмосфері творчості. Годинник Nomos Glashutte затребуваний як модний, сучасний аксесуар, здатний створити новий образ, оживити імідж в цілому. Різноманітність моделей годинника Nomos Glashutte, їх найвища якість і незвичність, що поєднується з оригінальним дизайном циферблату наручного годинника, підтверджує фірмовий знак годинного виробника Glashutte.

Не менш цікавий успішний досвід щодо менеджменту якості середнього поліграфічного німецького підприємства Шпандау (фірма "Axel Springer AG"). Знову і знову протягом більше шести десятиліть Axel Springer веде творчі ідеї до успіху з підприємницькою сміливістю [7]. Корпоративна культура Axel Springer включає такі складові: творчість як найважливіша умова комерційного успіху; підприємництво в сенсі творчої сміливості, самостійного відповідального й орієнтованого на результат ставлення співробітників і керівників; цілісність компанії, читачів, клієнтів, співробітників, ділових партнерів і акціонерів. Стан корпоративної культури та система менеджменту якості фірми адекватні один одному.

Особливістю середнього поліграфічного підприємства є використання технології виробництва з урахуванням системи якості менеджменту та застосування інновацій у процесі друку щоденної газети. У принципах та керівних положеннях фірми "Axel Springer AG" зазначено: "Якість нашої продукції є основою для економічної незалежності і майбутнє нашої компанії" [7]. Економічний успіх є необхідною умовою для інновацій і незалежності фірми. Стратегічними пріоритетами фірми є лідерство на ринку у своїй основній діяльності, а також інтернаціоналізація. Як сучасна фірма робить акцент на соціальній відповідальності бізнесу та екоменеджменту. Звідси, її стійкість та конкурентоспроможність. Практика управління якістю фірми "Axel Springer AG" ґрунтується на ідеї, що діяльність з управління якістю не може бути ефективною після того, як продукція вироблена: ця діяльність має охоплювати як період, що передує виробництву, так і сам процес виробництва продукції. При цьому, звісно, потрібні не окремі епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес створення продукту з метою підтримки відповідного рівня якості. Треба зазначити, що якість роботи залежить від забезпечення загального функціонування фірми "Axel Springer AG". Це якість керівництва та управління (планування, аналіз, контроль). Від якості планування: розроблення стратегії, системи планів, політики підприємства у сфері якості залежить досягнення намічених цілей та якість фірми. І так, дійсно, в сучасних умовах розвиток якості все більше починає визначатися конкуренцією. Це передбачає створення системи якості і в усіх сферах діяльності підприємства, охоплюючи взаємодії з постачальниками та споживачами. Найліпших результатів у виготовленні якісної продукції досягають ті підприємства, що мають вичерпні знання про стан та можливості виробничих процесів, а також своєчасно застосовують управлінські дії з їх удосконалення.

Отже, до ключових чинників успіху підприємств "Nomos Glashutte" та "Axel Springer AG" можна віднести:

1. Комплексне і системне рішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу.
2. Орієнтація усієї діяльності фірми на споживачів, від задоволення потреб і надій яких залежить успіх в майбутньому.
3. Участь усього без виключення персоналу в рішенні проблем якості (якість – справа кожного). Кожен раз, коли співробітник бачить якусь можливість зробити свою роботу краще, він повинен впровадити ці зміни і відповідним чином змінити стандарти виконання окремих операцій.
4. Відношення щодо забезпеченню якості як до безперервного процесу, коли якість продукції на кінцевому етапі – це наслідок досягнення якості на усіх попередніх етапах. Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.
5. Професіоналізм персоналу.

З проведеного дослідження видно, що для німецьких підприємств характерні наступні особливості менеджменту якості:

1. Висока кваліфікація робітників і службовців, що багато в чому забезпечується традиційною національною системою індивідуального учнівства, ліцензуванням рівня майстерності і високим соціальним престижем майстра.

2. Чітка регламентація вимог до якості продукції і систем якості як на державному рівні, так і на рівні підприємства; розвинена система сертифікації продукції і систем якості; стабільність діючих

стандартів і регламентів (термін дії не менше 5 років).

3. Широке застосування принципу делегування відповідальності, забезпечення його реалізації продуманою системою заходів, що дозволяє притягнути до робіт з забезпечення якості практично увесь колектив підприємства.

4. Поступовий і продуманий розвиток систем менеджменту якості як послідовне впровадження різних програм в сфері якості.

5. Як правило, велика увага до автоматизації виробництва і менеджменту якості, що мінімізує роль суб'єктивних чинників в забезпеченні якості.

Аналізуючи роль якості в економічному розвитку Німеччини, слід зазначити, що це питання вкрай актуальне для країни, природні ресурси якої бідні, а "сировиною" є знання і їх оптимальне використання.

Досліджуючи досвід західнонімецьких фірм [8], слід зазначити, що робота з впровадження систем забезпечення якості ведеться там поетапно. На кожному етапі реалізується певна програма, підготовлена групою менеджерів з якості, впроваджуються конкретні заходи, що підвищують ефективність роботи з якості.

На першому етапі в завдання менеджерів входить детальне вивчення всіх випадків порушення передбачених нормативів. На другому етапі складається калькуляція витрат на якість. На наступних етапах проблема якості вирішується більш глибоко і масштабно з метою значного зниження витрат. Заключним етапом слід вважати впровадження комплексної системи управління якістю як органічної частини виробництва. Фахівці Німеччині найбільшу увагу приділяють якості сировини та конструкторської розробки, рівню технології, злагодженій роботі складів, всіх допоміжних служб.

З часом зусилля по забезпеченню і підвищенню якості помітно перемістилися зі сфери виробництва на етап проектування. Вже при розробці проекту виробу і технологічного процесу створюються методи, що дозволяють звести до мінімуму можливість виникнення помилок на етапі виробництва. Цей принцип забезпечення якості фахівці Німеччині називають FMEA (за початковими буквами німецьких слів, що означають можливості виникнення похибки, аналізу причин і заходів усунення). Чим пізніше виявляється помилка, тим більше витрати на її усунення: якщо на стадії концепції для цього достатньо олівця, то на стадії досвідченого зразка вже треба вносити зміни в модель. Витрати ж на усунення недоліків вже поставленого виробу можуть скласти мільйони.

Загальна мета німецького підприємства-виробника зводиться до трьох важливих положень: ціна продукції повинна відображати кон'юнктуру ринку, продукція повинна бути запропонована вчасно, якість продукції - відповідати вимогам ринку. Зв'язок між встановленням термінів, оптимізацією витрат і відповідним забезпеченням якості визначається аналізом так званого циклу QTK (якість—строки—витрати).

У період виробництва продукції та надання послуг на стадії початку проектування розробляють проекти витрат, термінів і якості; на стадії початку реалізації здійснюють управління ними; на стадії початку користування враховують витрати протягом гарантійного терміну. За результатами використання продукції покупець може висувати свої вимоги до фірми, після вивчення яких виробник виробляє конкретні заходи з удосконалення якості виробу.

Фахівці німецького товариства з якості становлять загальний цикл забезпечення якості, який складається з двох контурів: "зовнішнього" (якість виробу – проектування – виробничих завдань – заготовок – виготовлення – випробування – зберігання на складі, при відвантаженні – якість монтажу – технічного обслуговування – якість виробу) і "внутрішнього" (рівень вимог до виробу – реклама на ринку – розробка – конструювання – підготовка виробництва – закупівля – складування матеріалів – виготовлення – випробувальна стадія – складування товарів – відвантаження – перевезення – монтаж у споживача – технічне обслуговування – рівень вимог до виробу).

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства, незалежно від його форми власності і розмірів, залежить від якості його продукції, тобто від того, якою мірою продукція підприємства задовольняє вимоги споживачів. За таких умов успіх підприємства залежить від швидкості її адекватної реакції на запити споживачів, що забезпечує мінімальні витрати на виробництво високоякісної продукції, а отже, мінімальну її ціну для споживача. Оперативність процесу реагування на зміну вимог ринку і створення продукту, що задовольняє очікування споживача, стає можливим у разі ефективної взаємодії всіх підрозділів підприємства в рамках системи менеджменту якості.

Для успішної діяльності вітчизняних підприємств вище керівництво має визнавати якість як основну стратегічну мету та встановлювати конкретні завдання, виділяючи засоби для їх виконання. Заходи з підвищення якості мають стосуватися всіх підрозділів без винятку. При цьому, необхідно забезпечити безперервний процес навчання та підвищити мотивацію персоналу. Уміння правильно управляти персоналом набуває особливо важливого значення. Необхідно правильно використати здібності та знання персоналу, правильно організувати підготовку кадрів – не тільки розвивати індивідуальну техніку, але й прищеплювати навички управління якістю в кожній ланці виробництва і збуту. Корпоративна культура є сполучною ланкою, яка об'єднує і мобілізує персонал підприємства для вирішення питань якості. Дуже ефективною є широка наочна агітація якості у формі гасел, які розміщуються в відділах, на робочих місцях. В зарубіжній практиці використовуються, наприклад, такі гасла: "Якість понад усе", "Якість вигідна всім",

“Соромно виробляти продукцію поганої якості”. Отже, нові умови функціонування систем якості потребують суттєвих змін у підготовці персоналу з урахуванням нових соціальних інтересів.

#### Висновок

Проведене дослідження дає можливість констатувати, що над поліпшенням якості не можна працювати епізодично:

1. Жорстка конкуренція вимагає безперервного руху шляхом удосконалення. В сучасних умовах гострої конкурентної боротьби підприємства можуть успішно розвиватися, лише запроваджуючи системний менеджмент якості. У забезпеченні високої конкурентоспроможності вітчизняних підприємств важлива роль належить фахівцям, що володіють сучасними методами менеджменту якості на базі національних, європейських і міжнародних нормативно-правових документів у сфері якості.

2. Зміна концепції підприємництва, його філософії на основі врахування системи моральних та соціальних цінностей здійснила революцію в зарубіжній економіці. Сюди належить: визнання соціальної відповідальності бізнесу, чесна і ефективна конкуренція, прозорий розподіл доходів між власниками, управлінцями і персоналом, тощо. І це можна застосувати в Україні. При цьому, досягнення інших країн не повинні механічно проектуватися на українську дійсність, вони мають бути адаптовані до національних традицій.

3. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно: по-перше, впровадити систему якості, яка відповідає сучасним концепціям менеджменту якості; по-друге, під час розроблення системи якості врахувати зарубіжний досвід використання менеджменту якості; по-третє, проводити самооцінювання на відповідність вимогам конкурсів у сфері якості. Однак не можна не враховувати індивідуальні особливості кожного підприємства та умови нестабільного зовнішнього середовища. Тому певної стандартної поведінки не може існувати. Але досвід німецьких підприємств: різні підходи, методи, інструменти можуть в перспективі допомогти вітчизняним підприємствам підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

#### Література

1. Мазаракі А.А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : [моногр] / Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. – К. : КНТЕУ, 2010. – 384 с.
2. Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. – К. : КНЕУ, 2006. – 272 с.
3. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації : [підруч.] / Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. – К. : Кондор, 2009. – 470 с.
4. Шаповал М.І. Менеджмент якості : [підруч.] / Шаповал М.І. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2007. – 471 с.
5. Інтернет-сторінка компанії “НОМОС Glashütte” присвячена управлінню якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.glashuette.com/>
6. Журнал для зарубіжних читачів «Deutschland» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.magazin-deutschland.de/ru/>
7. Інтернет-стрінка компанії “Axel Springer AG” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.axelspringer.de/>
8. Досвід промислово розвинених країн в управлінні якістю продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/142/9523.html>

Надійшла 01.02.2012; рецензент: д. е. н. Нападівська Л. В.

УДК 656.078:658

Н. В. ЯКИМЕНКО

Українська державна академія залізничного транспорту, м. Харків

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Надано визначення конкурентного потенціалу, сформовано теоретичні положення системи управління конкурентним потенціалом підприємств залізничного транспорту.*

*The definition of competitive potential, formed the theoretical position control system competitive potential of railway transport.*

*Ключові слова: конкурентний потенціал, підприємства залізничного транспорту.*

**Актуальність дослідження.** Підприємства залізничного транспорту все більше відчувають прояви конкурентної боротьби на внутрішньому ринку перевезень. Діяльність автомобільного транспорту за останні роки підтверджує факт переміщення частки вантажо- та пасажиропотоків на цей вид транспорту з