

Создание высокоорганизованного производства, внедрение новой техники и прогрессивных технологий, широкая компьютеризация предприятия, высокая корпоративная культура позволяют сегодня создать необходимые безопасные и комфортные условия труда на большинстве рабочих мест ЗАО НКМЗ. Исходя из этого, в самом общем виде, можно определить две главные цели управления профессиональным ростом кадров в соответствии со стратегическими картами ССП:

- повышение эффективности труда;
- повышение материальной и моральной удовлетворенности трудом. При этом из поставленных целей предприятия можно определить три главные задачи в управлении персоналом:
- повышение квалификации работников;
- адаптация молодых и вновь принятых работников;
- создание кадрового резерва.

Успех решения вышеназванных задач возможен лишь в том случае, если в результате профессионального роста (за счет постоянного обучения и профессиональной адаптации) наряду с повышением эффективности и качества труда достигается материальная и моральная удовлетворенность трудом.

Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших разработок в этом направлении. Стратегически верно

разработанные и внедренные ключевые показатели эффективности предприятия позволят вывести использование трудового потенциала коллектива на принципиально новый уровень, осуществить интенсификацию труда на каждом рабочем месте и выполнить цели, которые ранее считались недостижимыми. А достижения за счет обеспечения требуемой ценностной ориентации персонала, необходимого производственного поведения, эффективного использования личностного и интеллектуального потенциала каждого работника позволят предприятию успешно реализовать задачи, предусмотренные стратегией, основанной на применении сбалансированной системы показателей.

Література

1. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.— 320 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.— 512 с.
3. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов.— К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002.— 576 с.

Г.О. Зимовець
м. Маріуполь

ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність проблеми. Останнім часом промислові підприємства все більше уваги приділяють таким поняттям, як якість, надійність, конкурентоспроможність і безпека продукції, сертифікація продукції, дотримання закону про захист прав споживачів. Усе це свідчить про зміну ставлення виробників до якості товарів і послуг. Це пояснюється тим, що в ринкових умовах ніякі інвестиції не врятують підприємство, якщо воно не зможе забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції чи послуг. Основною конкурентоспроможністю є якість. І хоча, крім якості, у конкурентоспроможність входить ціна, терміни постачання, гарантії і ряд інших складових, саме якості віддають перевагу покупці і замовники при виборі продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Для забезпечення якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база і захищений, кваліфікований персонал, алі і чітке управління якістю. До фундаментальних праць в галузі економіки і управління якістю належать роботи таких вчених, як Й. Шумпетер, П. Дракер, А. Маршал, А. Чендлер, А. Пенроуз та інших. Загально визнаними для формування загальної моделі менеджменту якості стали праці таких зарубіжних вчених, як М. Бест, Е. Демінг, Д. Джуран, Ф. Кросбі, О. Уільямсон, А. Робертсон, А. Фейгенбаум, І. Каору, М. Мінору, І. Муго, Г. Тагучі, Ш. Шінгу та інших. Звідси такий підвищений інтерес до управління якістю з боку підприємств, що усвідомили, що не можна розрахо-

увати на стабільне забезпечення якості продукції без впровадження системи в роботі з якості (системи якості), що відповідає сучасному рівню організації робіт у цій галузі. Значний внесок в розвиток теорії управління якістю належить вітчизняним вченим, таким, як А. Плічев, В. Панов, Г. Азгальдов, В. Версан, Ю. Адлер, Р. Бичківський, П. Каліта, М. Шаповал, Ю. Адлер, Ю. Койфман, О. Орлов, Н. Тарнавська, М. Шаповал, О. Поляков, С. Решмідлова, М. Чередниченко, М. Чумаченко та ін.

Під забезпеченням якості розуміють формування необхідних властивостей і характеристик продукції при її створенні, а під управлінням якістю — вплив на процес створення продукції з метою забезпечення якості.

Управління якістю пройшло ряд етапів у своєму розвитку. Етап зародження окремих елементів якості в загальному процесі управління замінився етапом їхньої інтеграції, комплексним, системним підходом до управління якістю. Переваги комплексного управління якістю сприяли розробці спочатку національних, а потім і міжнародних стандартів ISO 9000 по створенню систем якості, що стали широко впроваджуватися на підприємствах. Постійне зростання вимог до якості обумовило подальший розвиток управління якістю і впровадження на кращих підприємствах розвинених країн «тотального» управління якістю, коли воно стає основою для організації всіх напрямків діяльності підприємства.

Невирішена загальна частина дослідження. Зараз управління якістю усе швидше пробиває собі дорогу, стає одним із найважливіших аспектів в управлінні підприємством, поряд з управлінням постачанням, фінансами, виробництвом. Проте необхідно вивести управління якістю на перший план, упровадити на промислових підприємствах України «тотальне» управління якістю, як це зроблено на кращих підприємствах розвинених країн.

Метою даної статті є аналіз системи управління якістю продукції та формування пропозицій щодо удосконалення систем управління якістю.

Основна частина. У 1986 році Міжнародною організацією по стандартизації ISO були сформульовані терміни по якості для всіх галузей бізнесу і промисловості. У 1994 році термінологія була уточнена. Тоді було стандартизовано таке визначення якості: якість — сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і гадані потреби. Об'єктом якості можуть бути діяльність, процес, продукція, організація, система, окрема особа або ж будь-яка комбінація з них [1].

Система якості функціонує одночасно з іншими видами діяльності, що впливають на якість продукції або послуги, і взаємодіє з ними. Її вплив поширюється на всі етапи петлі якості, від первісного визначення і до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. Ці етапи і види діяльності включають: 1) маркетинг, пошуки і вивчення ринку; 2) проектування і (або) розробку технічних вимог, розробку продукції; 3) матеріально-технічне постачання; 4) підготовку і розробку виробничих процесів; 5) виробництво; 6) контроль, проведення іспитів і обстежень; 7) упакування і збереження; 8) реалізацію і розподіл продукції; 9) монтаж і експлуатацію; 10) технічну допомогу й обслуговування; 11) утилізацію (рис. 1.)



Рис. 1. Петля якості [1]

Е. Демінг [2] запропонував свою наглядну схему демонстрації діяльності по підвищенню якості продукції (рис. 2). Вона одержала назву «цикл Демінга» або «цикл PDCA (Plan-Do-Check-Action)». Відповідно до цієї моделі організація управління якістю здійснюється на основі наступних комплексів заходів: 1) визначення цілей і задач; 2) визначення способів досягнення мети; 3) навчання і підготовка кадрів; 4) виконання роботи; 5) перевірка результатів виконання робіт; 6) здійснення відповідних керуючих впливів.



Рис. 2. Цикл Демінга (PDCA)

Функціонування циклу здійснюється в такий спосіб: Якість, що відповідає визначеним вимогам споживачів, закладається в продукцію на етапі планування (Plan). У процесі виробництва виробник намагається відтворити виріб із заздалегідь запланованими властивостями (Do). Перевірка якості виконується шляхом порівняння запланованого значення з дійсними величинами і виявлення відхилень (Check). У випадку виявлення відхилення виробник шукає причину його появи, і після усунення цієї причини, знову перевіряє відповідність скоректованих показників запланованим стандартам (Action).

Цей процес управління, забезпечення якості і подальшого його поліпшення відбувається безупинно [2].

Для ефективної організації управління якістю продукції необхідно, щоб був не тільки ясно виділений об'єкт управління, але і щоб чітко були визначені категорії управління, тобто явища, що дозволяють краще усвідомити й організувати весь процес.

Ефективне управління якістю, що забезпечує високий рівень задоволення вимог й очікувань споживачів, є найважливішою передумовою успіху підприємства будь-якого виду діяльності й форми власності. Якість продукції й послуг є основним інструментом конкуренції між підприємствами. Якщо на підприємстві перестають працювати над вдосконалюванням якості продукції й послуг, то це неминуло призведе до його банкрутства. Відомий американський вчений у сфері якості А. Фейгенбаум [3] говорив: «Не існує такого поняття, як постійний рівень якості (він не може бути константою). Постійне підвищення якості — це засіб існування фірми».

Від якості товарів та послуг, що виробляються, залежить експортний потенціал країни, ріст добробуту нації та якості життя [4].

Проте в даний час відношення до якості продукції поступово змінюється. Виходячи на зовнішній ринок, підприємства потрапляють в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Вона вимагає реагування на зміни ринкового попиту і задоволення вимог до якісних характеристик виробів.

За останнє десятиліття в національній економіці відбулися величезні зміни, пов'язані з небувалим загостренням конкурентної боротьби. Відомо, що господарем становища на ринку давно вже став споживач. Тільки той товар, що створюється в розрахунок на певного покупця, виявляється конкурентноспроможним. Товар, який не був проданий, не може вважатися товаром якісним, нехай навіть він відповідає стандартів, технологія його виробництва відроблена, виготовлювач високо оцінив його.

Працювати на споживача, домагатися такої якості, що йому необхідно, тобто управляти якістю, як показала практика провідних світових і національних компаній, можна лише тоді, коли створена система якості. Неможливо домогтися стійкого положення на ринку без ефективної системи управління якістю продукції [5].

Виявлення основних процесів на підприємстві повинно супроводжуватися (у випадку необхідності) їх реінженірингом (перепроєктуванням) з метою раціоналізації та підвищення ефективності. Тільки за такого підходу можна створювати дійсно ефективну СУЯ. Як свідчить практика, системи, що створюються на різних підприємствах відповідно до однакових стандартів ISO, істотно відрізняються своєю ефективністю. Необхідно виходити з того, що при завершених розробленнях та впровадженнях СУЯ процес вдосконалення діяльності підприємства не повинен закінчитися. Стандарти ISO передбачають постійне вдосконалення СУЯ й діяльності підприємства, спираючись на результати внутрішніх та зовнішніх аудитів і періодичного аналізу з боку керівництва [6].

Для успішного очолювання організації і забезпечення її функціонування управління нею повинно бути систематичним і прозорим. Успіху можна досягти завдяки впровадженню та актуалізації системи управління, спрямованої на постійне поліпшення результативності та ефективності діяльності організації з урахуванням потреб зацікавлених сторін. Управління організацією охоплює управління якістю поряд з іншими аспектами управління.

Для того, щоб створити організацію, орієнтовану на замовника, найвище керівництво повинне:

а) визначити системи та процеси, які були б зрозумілі та керовані в напрямку підвищення їхньої результативності й ефективності;

б) забезпечити результативне та ефективне функціонування процесів та управління ними, вимірами та даними, які використовують для визначення задовільних показників діяльності організації.

Організація повинна постійно поліпшувати результативність системи управління якістю, застосовуючи політику та визначаючи цілі в сфері якості, використовуючи результати аудитів, аналіз даних, проводячи коригувальні та запобіжні дії, а також аналізування з боку керівництва.

Запропоновані в ДСТУ ISO 9004-2001 рекомендації щодо управління базуються на восьми принципах управ-

ління. Ці принципи розроблені для застосування найвищим керівництвом із метою спрямування діяльності організації на поліпшення її показників:

1) Орієнтація на замовника

Організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

2) Лідерство

Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

3) Залучення працівників

Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

4) Процесний підхід

Бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5) Системний підхід до управління

Установлення і розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою сприяє організації результативнішої та ефективнішої досягати цілі.

6) Постійне поліпшення

Постійне поліпшення загальних показників діяльності організації слід вважати незмінною метою організації.

7) Прийняття рішень на підставі фактів

Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

8) Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати цінності.

Успішне застосування організацією восьми принципів управління дасть змогу зацікавленим сторонам одержати переваги такі, як зростання прибутків, створення цінностей та підвищення стабільності.

Стратегічною метою організації повинно бути постійне поліпшення процесів для підвищення її показників і надання переваг для зацікавлених сторін.

Є два основні шляхи здійснення постійного поліпшення процесів, а саме:

а) «проривні» проекти, що ведуть до перегляду та поліпшення наявних процесів або запровадження нових процесів; їх звичайно здійснюють групи фахівців суміжних спеціальностей поза звичайними операціями;

б) діяльність працівників щодо покрокового поступового поліпшення в межах наявних процесів.

«Проривні» проекти звичайно передбачають суттєве перепроєктування наявних процесів і містять:

— визначення цілей і загальної схеми проекту поліпшення;

— аналізування наявного процесу (процесу, як він є) і реалізацію спроможностей для змін;

— визначення та планування поліпшення процесу;

— впровадження поліпшення;

— перевірку та затвердження поліпшення процесу;

— оцінювання досягнутого поліпшення, у тому числі формулювання висновків.

«Проривні» проекти здійснюють результативно та ефективно із застосування методів управління проектом. Після введення змін новий проектний план стає підставою для постійного управління процесом.

Працівники організації є найкращим джерелом ідей покровокового чи неперервного поліпшення процесу і часто беруть участь у цій діяльності в складі робочих груп. Для розуміння їхнього впливу заходи в рамках покровокового поступового поліпшення процесу повинні перебувати під контролем. Залучені до них працівники організації повинні мати повноваження, технічну підтримку і необхідні ресурси для впровадження пов'язаних із поліпшення змін.

Висновки. Проблеми якості в сьогоденних економічних умовах здобувають усе більше значення. У наші дні питання якості для споживача є першочерговими, часто переважаючи над ціновими. Споживач воліє одержувати кращу якість навіть за небагато велику ціну, переважаючи переплатити, але купити товар найкращої якості.

Система ISO широко поширена в усім світі, сертифікати видаються в усі країни як високорозвинені, так і що розвиваються. Наявність системи ISO є гарантом

надійності підприємства створює йому визначений позитивний імідж в очах партнерів і споживачів. Про наявність системи ISO вказують у рекламних проспектах, на фірмових бланках підприємства ставлять логотип ISO, на сертифікатах якості супровідну вироблену продукцію підприємства — це є рекламою і гарантією якості продукції. При наявності такого логотипа споживач з маси іншої продукції, що не має сертифікації, завжди обере сертифіковану.

Література

1. Окрепилов В.В. Управление качеством.— М.: Экономика, 1999.— С. 148.
2. Момот А.І. Менеджмент якості: Учебний посібник.— Донецьк: ДонНТУ, 2006.— С. 18–21.
3. Орлов П. Впровадження системи управління якістю: стан, проблеми, перспективи // Стандартизація, сертифікація, якість.— 2004.— № 6.— С. 59–63.
4. Іванов І.Б. Якість — вирішальний фактор виробництва // Металург.— 2001.— № 4.— С. 21.
5. Харахулах В.С., Дюдкін Д.А. Про перспективи підвищення якості металу в Україні // Металург.— 2000.— № 1–2.— С. 12.

В.А. Зубанов

г. Донецьк

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СБЫТА МЕТИЗНОЙ ПРОДУКЦИИ

Как и любая другая отрасль, предприятия которой в основной массе строились с учетом потребностей промышленности СССР, метизная отрасль в сегодняшнее время сталкивается с рядом трудностей и проблем [1–4]. Низкая емкость внутреннего рынка проволоки — одна из наиболее актуальных проблем отрасли, сдерживающая ее темпы развития. Поскольку украинское машиностроение, ранее являвшееся основным потребителем метизной продукции, проволоки, арматурных сеток, находится в тяжелом финансовом состоянии, большинство метизных предприятий, ориентированных на этот сегмент рынка, вынуждено либо искать другую группу потребителей, либо налаживать сбыт своей продукции за рубеж. В лучшем положении по сравнению с машиностроением находится отрасль капитального строительства.

Избыток производственных мощностей представляет собой второй фактор, порождающий в совокупности с вышеназванным превышение предложения продукции над и без того низким платежеспособным спросом. Производство метизов, проволоки и арматурных сеток в малых объемах влечет за собой увеличение ее себестоимости на единицу товарной продукции. Выходом из данной ситуации может стать либо ликвидация излишних производственных мощностей, либо их использование в кооперации с другими субъектами предпринимательской деятельности.

Самостоятельный фактор — сертификация продукции. Наличие сертификатов соответствия выпускаемой продукции (метизов, проволоки, арматурных сеток, шпильков, электродов) различным стандартам на сегодня является пропуском на внешний рынок. Поэтому метизные предприятия, экспортирующие свою продукцию, сталкиваются с серьезными финансовыми затратами на прохождение данной процедуры. Кроме того, в ряде случаев, украинские технические стандарты, унаследованные от СССР, не соответствуют западным. Переход на другие стандарты также влечет за собой дополнительные затраты.

Важная составляющая эффективности — качество и цена исходного сырья. Качество производимого металла в Украине сегодня является далеко не лучшим. Кроме того, поставки украинского металла на внутренний рынок де-факто осуществляются меткомбинатами по остаточному принципу: лучшее по качеству идет на экспорт. Поэтому данное обстоятельство негативно влияет и на качество готовой продукции метизных предприятий. Кроме того, в течение последних двух лет внутренние цены на металл также были далеки от стабильности. По прогнозам на 2008 год, цены на металл в Украине также будут расти.

Большинству крупных предприятий отрасли все сложнее становится конкурировать на внутреннем рынке с мелкими частными предприятиями которые выпус-