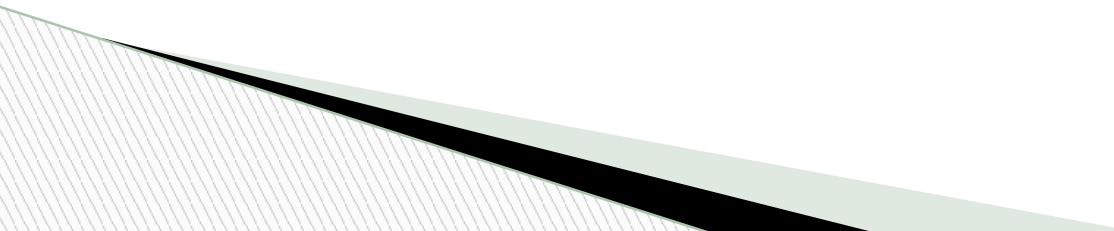


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

**Лекція №5
“Якість як об’єкт управління”**

Київ 2016

План

- ▣ **1. Управління якістю, поняття та принципи.**
 - ▣ **2. Методи управління якістю.**
 - ▣ **3. Системний підхід до управління якістю.**
 - ▣ **4. Стратегічне і тактичне управління якістю на підприємстві.**
- 

I. Під управлінням розуміється загальна функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структур, підтримання режиму діяльності, реалізує їх програми, досягнення цілі.

Під **управлінням якістю продукції (послуг)** розуміють дії, що здійснюються під час її розробки, виробництва (надання) або реалізації (споживання) з метою формування, забезпечення та підтримання заданого рівня якості.

Механізм управління якістю - це сукупність взаємопов'язаних об'єктів та суб'єктів управління, принципів, методів та функцій управління, що використовуються на різних етапах життєвого циклу продукції й рівнях управління якістю.

Об'єкти управління якістю продукції, послуг - це показники якості продукції та послуг, фактори та умови, що визначають їх рівень, а також процеси формування якості продукції та послуг.

Об'єктом управління якістю є виробничий процес, в ході якого при створенні продукції формується її якість, а суб'єктом – система якості як інструмент управління ним.

Суб'єкти управління якістю послуг - це органи управління та окремі особи, що реалізують функції управління якістю відповідно до встановлених принципів та методів.

До **функцій управління якістю продукції, послуг** на підприємстві належать:

- прогнозування та планування якості продукції та послуг;
- оцінка й аналіз якості продукції та послуг;
- контроль якості продукції та послуг;
- стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї.

Кожна з функцій являє собою поєднання споріднених або близьких за змістом завдань поліпшення якості продукції; завдання диференціюються за стадіями життєвого циклу продукції та рівнями управління, при цьому конкретизуються та відображаються їх особливості.

Окремо взята функція реалізується у відповідній функційній підсистемі системи управління якістю продукції. Залежно від масштабу системи управління якістю продукції у межах однієї підсистеми можуть поєднуватися завдання різних функцій. Функції реалізуються у послідовному здійсненні планування, організації, контролю, регулювання, активізації діяльності та стимулювання.

II. Під *методом управління якістю* розуміється сукупність прийомів та правил дії на об'єкти управління, які спрямовані на досягнення заданої якості.

Розрізняють такі методи управління якістю:

1) організаційні (адміністративні):

- а) розпорядні (директиви, накази тощо);
- б) регламентуючі (норми, нормативи, положення);
- в) дисциплінарні (відповідальність та заохочування);

2) соціально-психологічні:

- а) соціальні (виховання та мотивація);
- б) психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами)

3) техніко-технологічні:

- а) технічні методи контролю якості;
- б) методи технологічного регулювання якості продукції, послуг та процесів;

4) економічні:

- а) методи економічного стимулювання та матеріальної зацікавленості;
- б) ціноутворення з урахуванням рівня якості;
- в) фінансування діяльності у сфері якості.

Стосовно підприємства реалізація методів управління якістю може мати внутрішній та зовнішній характер. Методи управління якістю можуть бути реалізовані на основі конкретних засобів управління якістю. У табл.1 наведені основні методи управління якістю та приклади засобів їх реалізації у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Методи управління якістю	Приклади засобів реалізації методів управління якістю стосовно підприємства	
	Внутрішні	Зовнішні
Організаційні (адміністративні)	<ul style="list-style-type: none"> а) наказ директора про створення системи управління якістю на підприємстві б) документування систем управління якістю в) об'ява подяки співробітнику за високі показники якості роботи та нагородження грошовою премією 	<ul style="list-style-type: none"> а) ДСТУ 3415-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Реєстр системи» б) ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» в) ДСТУ 3410-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Основні положення» г) Закон України «Про безпеку та якість харчових продуктів» від 23 грудня 1997 року № 771/97-ВР"
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> а) гуртки якості ¹ б) формування корпоративної культури організації, яка орієнтована на підвищення якості 	<ul style="list-style-type: none"> а) проведення конкурсів у сфері якості б) присудження премій з якості (міжнародних, національних і т.д.)
Техніко-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> а) статистичний контроль якості б) аналіз ризиків, виявлення у технологічному процесі параметрів, які є критичними для забезпечення безпеки продукції та послуг, та проведення адекватних заходів у певних критичних точках технологічного процесу 	-
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> а) розробка системи матеріального заохочування та стягнень у системі оплати праці для стимулювання якості роботи співробітників б) встановлення цін за категоріями якості в) фінансування робіт зі створення системи управління якістю підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> а) оптимізація витрат на якість для забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг за ціною споживання б) оплата робіт із сертифікації системи управління якістю підприємства

Табл 1. Методи управління якістю

III. Системний підхід до управління якістю передбачає формування цільової підсистеми управління підприємством - упорядкованої сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів об'єктів виробництва, які призначені для досягнення поставленої мети - створення умов для забезпечення заданого рівня якості об'єкта виробництва за мінімальних витрат.

Системний підхід до управління якістю на підприємстві передбачає використання таких принципів:

- цілеспрямованість - дозволяє встановити межі управління та адресність управлінських рішень;
- комплексність - охоплює усі стадії життєвого циклу продукції та послуг, усі структурні підрозділи, керівництво та увесь персонал підприємства;
- безперервність - забезпечує процес управління, який орієнтований на постійне поліпшення системи;
- об'єктивність - орієнтує на використання адекватних методів управління, вибір показників, які відображають дійсний стан управління якістю, підбір управлінського персоналу відповідної кваліфікації;
- оптимальність - передбачає необхідність забезпечення результативності та ефективності процесів управління якістю зокрема та системи у цілому.

Система управління якістю підприємства включає загальні, спеціальні та забезпечувальні підсистеми.

До загальних підсистем управління якістю належать:

- прогнозування та планування якості продукції й послуг;
- облік, аналіз та оцінка якості продукції та послуг;
- стимулювання якості продукції й послуг та відповідальність за неї;
- контроль якості продукції та послуг.

До спеціальних підсистем управління якістю входять:

- стандартизація;
- випробування продукції та послуг;
- профілактика браку;
- оцінка відповідності та сертифікація.

До забезпечувальних підсистем управління якістю належать:

- правове забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- матеріально-технічне забезпечення;
- метрологічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- організаційне забезпечення;
- технологічне забезпечення;
- фінансове забезпечення.

IV. Стратегічне управління якістю передбачає формування та реалізацію на підприємстві стратегії якості, під якою розуміють сукупність правил та прийомів досягнення цілей у сфері якості.

Для формування стратегії якості необхідно виділити її основні елементи:

- цілі, які ставить перед собою організація в стратегічній перспективі у сфері якості;
- напрямки діяльності організації;
- інструментарій для досягнення стратегічних цілей у сфері якості за напрямками діяльності організації.

З поняттям стратегії якості нерозривно пов'язане поняття політики у сфері якості.

Під політикою у сфері якості розуміють загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом.

Політика у сфері якості, як правило, узгоджена із загальною політикою організації і є основою для встановлення цілей у сфері якості.

Таким чином, стратегія стосовно до якості означає правила та прийоми досягнення цілей у сфері якості, тоді як політика у сфері якості конкретизує наміри та спрямування діяльності організації щодо досягнення даних цілей. Контур стратегічного управління якістю в організації включає стратегію якості: і визначені правила прийняття рішень у цій сфері, і політику як можливий варіант прийняття цих рішень.

На основі політики у сфері якості керівництво організації встановлює конкретні цілі у сфері якості. У свою чергу, політика у сфері якості має визначатись критерієм цілеполагання стратегії якості як функціональної стратегії підприємства, а конкретні цілі у сфері якості базуватися на основі політики у сфері якості.

В умовах конкурентного ринку глобальна ціль розвитку комерційної організації - це переважно максимізація прибутку. У зв'язку із цим рішення проблем якості за рахунок реалізації різних моделей та методів управління якістю нерозривно пов'язане із поняттям та шляхом досягнення основної цілі підприємства. Якщо якість розуміти як постійне задоволення потреб та очікувань інтересів усіх зацікавлених сторін, то основним правилом якості роботи підприємства має бути постійна орієнтація його діяльності на задоволення усіх потреб зацікавлених сторін.

Аналіз вітчизняного досвіду в питаннях якості свідчить про відсутність необхідної уваги до питань задоволення потреб споживачів та персоналу. На Заході широко використовувався принцип японських фахівців з якості: «Виконавець наступної технологічної операції - твій споживач». Поліпшення власної роботи забезпечується за рахунок правильного, досвідченого керівництва, з одного боку, та свідомої поведінки кожного працівника підприємства, його сумлінного ставлення до діла - з іншого. У результаті на підприємстві складається «корпоративна культура», змістом якої є орієнтація на людський фактор, яка забезпечує розуміння того, що якість - турбота кожного.

У зв'язку із цим головним критерієм цілеполагання стратегії якості буде забезпечення балансу задоволеності усіх зацікавлених сторін, якого можна досягти шляхом створення системи управління якістю на підприємстві.

Система управління якістю підприємства може бути побудована на основі різних моделей, методів та засобів (технологій та інструментів) управління якістю, які обираються виходячи з галузевих особливостей підприємства та стратегії його розвитку.

На рис. 1 наведена схема, яка ілюструє контур стратегічного управління якістю підприємства, який показує взаємозв'язок стратегії, політики і цілей у сфері якості підприємства, а також системою управління якістю.

На стратегічне управління якістю на підприємстві безпосередній вплив чинить місія, стратегія розвитку підприємства, законодавче та нормативно-правове регулювання, культура якості організації, а також тактичне (оперативне) управління якістю.

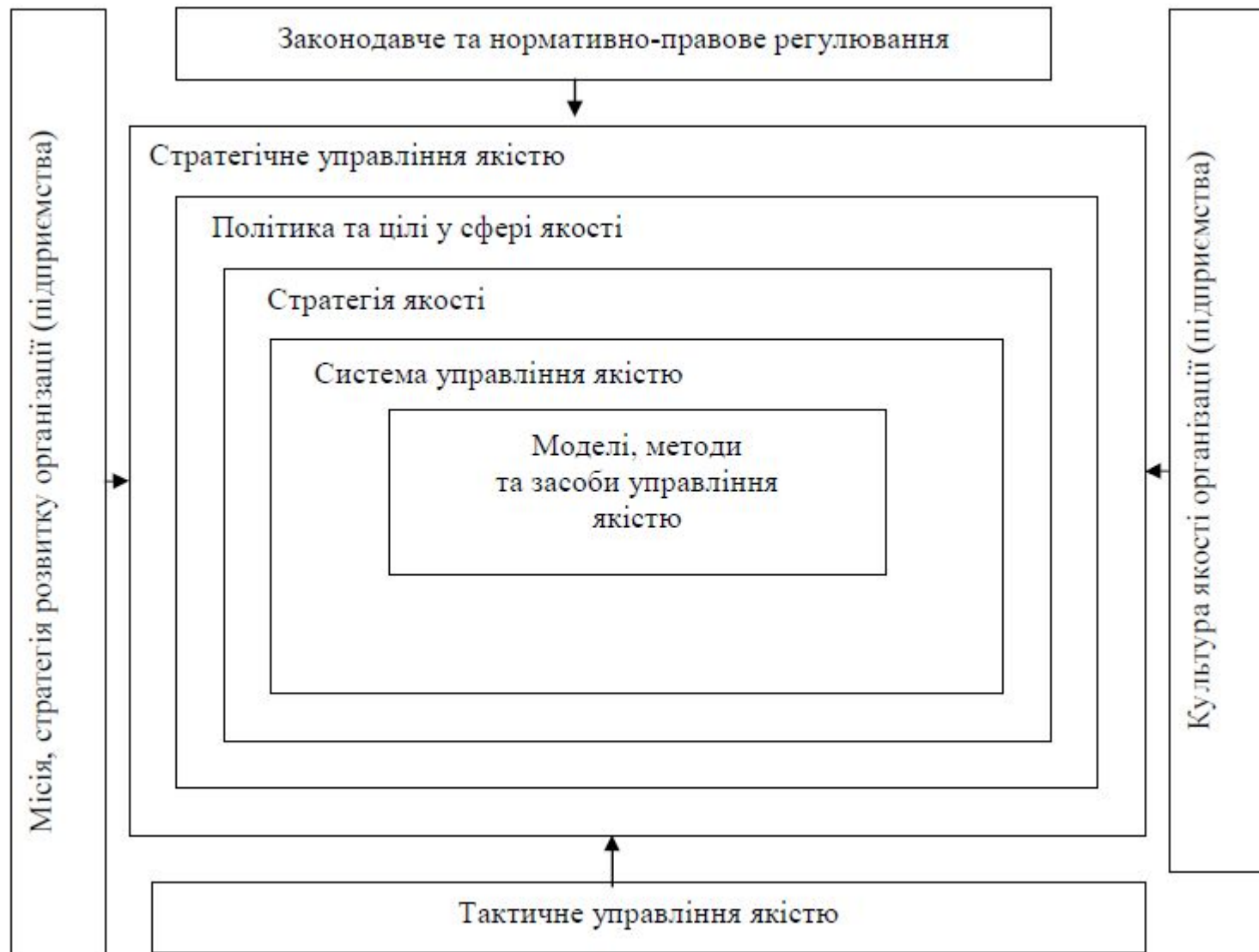


Рис. 1 - Контур стратегічного управління якістю на підприємстві

Визначення цілей управління якістю передбачається здійснювати залежно від уявлення бажаного стану (бачення) організації та розуміння її місії. На основі цілей якості формуються та розробляються щорічні плани. За реалізацією завдань та щорічних планів ведеться постійне спостереження. Отримані дані аналізуються, а за необхідності здійснюється корегування політики, цілей та завдань у сфері якості, а також стратегій для досягнення цих цілей.

Один з базових елементів, який слід включати до стратегічного плану організації - процес визначення ініціатив поліпшення. Якщо стратегічний план організації не містить ініціатив поліпшення, то можна вважати, що він не отримає належної підтримки керівництва та ресурсів, необхідних для досягнення встановлених у плані фінансових результатів.

Таким чином, стратегічне управління якістю дозволяє спрямувати ресурси на здійснення діяльності, яка необхідна для щорічної реалізації планів організації, результати яких можуть виявитись у підвищенні задоволеності споживача, скороченні витрат, не пов'язаних із діяльністю організації, а також у підвищенні цінності організації для інвесторів.

Крім того, реалізація принципів стратегічного управління якістю формує гнучку систему планування та виконання робіт, яка швидко реагує на зміни та підтримує взаємозв'язок підрозділів. Це, у свою чергу, дає можливість виключити марнотратну діяльність із стратегічних планів, усунути можливість появи потенційно суперечних планів фінансів, маркетингу, технології та виробництва, а також передбачає наділити керівництво та працівників відповідними повноваженнями, необхідними для виконання запланованої діяльності.

Також важливо усвідомлювати необхідність та невідкладність внесення змін в існуючу практику управління якістю з точки зору оцінки важливості та цінності стратегічного управління.

Тактичне управління якістю продукції та послуг спрямоване на прийняття оперативних управлінських рішень на основі використання різних методів управління якістю, технологій та інструментів їх реалізації. Останнє може мати велике значення з точки зору прийняття заходів попереджувального та корегувального характеру, спрямованих на постійне поліпшення у сфері якості, контролю за виконанням рішень у сфері якості тощо.

Дякую за увагу!

