

УДК 338.242

**КОНЦЕПЦИЯ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КАК МЕХАНИЗМ  
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ  
КРИЗИСА**<http://orcid.org/0000-0002-2936-7063>

**Фролова Зинаида Васильевна**, доцент кафедры инноватики и управления, к.т.н., доцент, Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет», г. Мариуполь, e-mail: [frolova\\_zv@mail.ru](mailto:frolova_zv@mail.ru), тел: +380954009820

**Zinaida Frolova**, Associate Professor of Innovation and Management, Ph.D., Associate Professor, State Higher Educational Establishment «Priazovskiy State Technical University», Mariupol

**Z. Frolova. The concept of total quality management mechanism's of increase of competitiveness of enterprises in crisis conditions.**

The article analyzes the historical aspects of the development of the concept of universal quality management (TQM), and outlines its main principles. The author shows that at the present stage, the TQM methodology goes far beyond the limits of the quality management system itself and is the standard for managing organizations. It is noted that with the unity of ideology, clearly expressed in the name of the concept, in each country, it is treated in its own way - based on the characteristics of its historical development and works to ensure quality. The theme of the crisis situation in Ukrainian industry is singled out. It is shown that the degree of radical change within the enterprise is directly dependent on the degree of changes occurring in the external environment. It is noted that the management of an enterprise should formulate a strategy of its market behavior in new economic conditions that have a tendency to further change. Attention is drawn to the fact that only through the formation and implementation of the mechanism of adaptive behavior of industrial enterprises, a gradual increase in their level of competitiveness is possible. It is noted that according to the concept of universal quality management, in order to increase the efficiency of enterprises' activities, to optimize its production processes, it is necessary to observe its basic principles. The work concludes that the concept of universal quality management is one of the mechanisms for bringing the industry out of crisis.

**Фролова З. В. Концепция всеобщего управления качества как механизм повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса.**

В работе проанализированы исторические аспекты развития концепции всеобщего управления качеством (TQM), выделены ее основные принципы. Автором показано, что на современном этапе, методология TQM выходит далеко за пределы собственно менеджмента качества и является стандартом управления организаций. Отмечено, что при единстве идеологии, четко выраженной в названии концепции, в каждой стране она трактуется по-своему – исходя из особенностей ее исторического развития и работ по обеспечению качества. Выделена тема кризисной ситуации в украинской промышленности. Показано, что степень радикальности изменений внутри предприятия находится в прямой зависимости от степени изменений, происходящих во внешней среде. Отмечено, что руководство предприятия должно сформировать стратегию своего рыночного поведения в новых и имеющих тенденцию к дальнейшему изменению экономических условиях. Акцентируется внимание на том, что только через формирование и реализацию механизма адаптивного поведения промышленных предприятий возможно постепенное увеличение уровня их конкурентоспособности. Отмечено, что согласно концепции всеобщего управления качеством, для повышения эффективности деятельности предприятий, оптимизации его производственных процессов, необходимо соблюдение ее основных принципов. В работе сделаны выводы, что концепция всеобщего управления качеством является одним из механизмов выведения промышленности из кризиса.

**Фролова З. В. Концепція загального управління якістю як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи.**

У роботі проаналізовані історичні аспекти розвитку концепції загального управління якістю (TQM), виділені її основні принципи. Автором показано, що на сучасному етапі, методологія TQM виходить далеко за межі власне менеджменту якості і є стандартом управління організацій. Відзначено, що при єдності ідеології, чітко вираженою в назві концепції, в кожній країні вона трактується по-своєму - виходячи з особливостей її історичного розвитку і робіт по забезпеченню якості. Виділена тема кризової ситуації в українській промисловості. Показано, що ступінь радикальності змін всередині підприємства знаходиться в прямій залежності від ступеня змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Відзначено, що керівництво підприємства повинно сформулювати стратегію свого ринкової поведінки в нових і мають тенденцію до подальшого зміни економічних умовах. Акцентується увага на тому, що тільки через формування і реалізацію механізму адаптивного поведінки промислових підприємств можливе поступове збільшення рівня їх конкурентоспроможності. Відзначено, що згідно з концепцією загального управління якістю, для підвищення ефективності діяльності підприємств, оптимізації його виробничих процесів, необхідно дотримання її основних принципів. У роботі зроблені висновки, що концепція загального управління якістю є одним з механізмів виведення промисловості з кризи.

**Постановка проблемы.** На данном этапе развития экономики Украины особенно важным становится изучение вопросов, связанных с выходом нашей страны из кризиса. Внутри

промышленных отраслей все больше усиливаются конкурентные отношения и укрепляются позиции импортных товаров, а серьезная нехватка инвестиционных ресурсов препятствуют повышению уровня конкурентоспособности предприятий. Для того, чтобы в возникшей ситуации не оказаться вынужденными уйти с рынка, предприятия должны увеличить уровень собственной адаптации к внешним условиям и повышения конкурентоспособности [1].

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросами развития украинской экономики занимались и занимаются многие известные отечественные ученые, такие как Л. Федулова, В. Краснокутская А. Фоловьев и др. Этими авторами рассматривались возможные сценарии развития базовых отраслей промышленности в современных условиях, изучались различные вопросы формирования их стратегических направлений. Однако неустойчивость складывающихся экономических и сложность политических условий, их системность требует дальнейшего изучения этого вопроса, с более детальной проработкой механизмов адаптации предприятий к кризисной ситуации и повышения их устойчивости [2].

**Цель исследования** – проанализировать исторические аспекты развития концепции всеобщего управления качеством и оценить ее возможности в формировании антикризисной, конкурентоспособной украинской промышленности.

**Основные результаты исследования.** Стремление стимулировать производство товаров, не имеющих конкурентов на мировых рынках, инициировало создание нового общеорганизационного метода непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса. Этот метод получил название – всеобщее управление качеством (TQM). История развития управления качеством показывает, что концепция всеобщего управления качеством прежде всего связана с такими известными именами как Э. Деминг и Дж. Джуран и ее разработка охватывает период с 1960 по 1980 годы. Этим ученым удалось убедить руководство японских компаний в важности обеспечения качества продукции. Они отводили особую роль в обеспечении качества продукции именно высшему руководству фирмы. Э. Демингом были сформулированы принципы, которые были положены в основу реформирования системы менеджмента производства в Японии. Философия качества и методы его обеспечения, разработанные этими учеными, позже легли в основу концепции Всеобщего управления качеством (TQM) [3].

В этот же период американским специалистом по качеству А. Фейгенбаумом была разработана идея комплексного управления качеством, которая предусматривала учет всех факторов, влияющих на качество, управление качеством на всех этапах производства и между всеми подразделениями компании. Тогда же получила распространение концепция «систем обеспечения качества», которая обеспечивала уже не только проектирование и изготовление качественной продукции, но и качество всей деятельности фирмы [4].

Благодаря Э. Демингу, Дж. Джурану, А. Фейгенбауму, К. Исикаве и другим в Японии было создано японское «чудо», которое вывело ее экономику из кризиса. Качество японских товаров постепенно завоевывало весь мир. Им удалось разработать систему создания и совершенствования продукта в соответствии с требованиями и приоритетами рынка. Качество определялось как удовлетворение требований и потребностей заказчиков и служащих. Осуществлялся контроль всей деятельности производителя.

В 80-х годах прошлого века происходит усиленное распространение принципов TQM, и разрабатываются унифицированные международные стандарты ISO 9000. К настоящему времени в международных стандартах накоплен и закреплен большой практический опыт, позволяющий организовать на предприятиях эффективную работу в области качества, причем старые подходы - типа TQM - не отвергаются, а используются параллельно во внутренней структуре управления.

В системе TQM используются адекватные целям методы управления качеством. Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива. В TQM существенно возрастает роль человека и обучения персонала.

Мотивация достигает состояния, когда люди настолько увлечены работой, что отказываются от части отпуска, задерживаются на работе, продолжают работать и дома. Появился новый тип работников – трудоголики. Обучение становится тотальным и непрерывным, сопровождающим работников в течение всей их трудовой деятельности. Существенно изменяются формы обучения, становясь все более активными. Так, используются деловые игры, специальные тесты, компьютерные методы и т.п. Обучение превращается и в часть мотивации. Ибо хорошо обученный человек увереннее чувствует себя в коллективе, способен на роль лидера, имеет

преимущества в карьере. Разрабатываются и используются специальные приемы развития творческих способностей работников [5].

Наибольшее признание концепция TQM получила в таких промышленно развитых странах, как США, ФРГ, Англия, Швеция, Япония, Южная Корея, Тайвань. Однако при единстве идеологии, четко выраженной в названии концепции, в каждой стране она трактуется по-своему – исходя из особенностей ее исторического развития и работ по обеспечению качества. Так, например, по свидетельству ряда специалистов-аналитиков, в Европе основной упор в TQM делается на культуре производства, а в восточных государствах – на статистических методах и групповой деятельности в области качества.

Как показывает анализ, концепция TQM базируется на следующих фундаментальных принципах:

- ориентация всей деятельности предприятия на потребителей, от удовлетворения требований и ожиданий которых зависит успех предприятия в рыночной экономике;
- непрерывное совершенствование производства и деятельности в области качества;
- комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- смещение главных усилий в сфере качества в сторону человеческих ресурсов (упор на отношение работников к делу, культуру производства, на стиль руководства);
- участие всего без исключения персонала в решении проблем качества (качество – дело каждого);
- концентрация внимания не на выявлении, а на предупреждении несоответствий;
- отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу, когда качество объекта на конечном этапе является следствием достижения качества на всех предшествующих этапах [4].

Методология TQM выходит далеко за пределы собственно менеджмента качества. «Все, о чем мы сейчас говорим, не укладывается в традиционные рамки понятия о качестве», – утверждал Брайн Джойнер, руководитель американской консалтинговой фирмы «Джойнер Ассошиэйтс Инк.» .Он предложил именовать такой подход «менеджментом четвертого поколения» [5].

Показательно сравнение принципов серии стандартов качества ISO 9000 и TQM (таблица).

Таблица – Серия стандартов качества ISO 9000 и концепция всеобщего управления качеством (TQM)

<b>Серия стандартов качества ISO 9000</b>	<b>Концепция всеобщего управления качеством</b>
Утверждает базовое качество, не допускающее его снижение ниже общепризнанного	Утверждает конкурентное качество, стимулирующее превышение стандартного
Сфокусирована на возможностях производителя (поставщика)	Сфокусирована на потребностях покупателя (потребителя)
Утверждает пределы необходимости и достаточности совершенствования товара (услуги) на текущий момент	Утверждает отсутствие пределов совершенствования товара (услуги) на перспективу
Предполагает поддержание стабильного качества на достигнутом уровне в пределах данной серии стандартов	Предполагает непрерывное повышение уровня качества, отталкиваясь от достигнутого компанией и конкурентами
Сфокусирована на технической стороне качества, процедурах и инструкциях	Сфокусирована на прочих сторонах качества, в том числе отношениях персонала и потребителей
Регламентирует действия по контролю и поддержанию качества всем персоналом компании	Стимулирует действия по контролю и поддержанию качества всем персоналом компании
Предполагает повышение качества силами специализированных подразделений и организаций	Предполагает повышение качества усилиями всех и каждого сотрудника компании
Имеет различия по отраслям и сферам деятельности	Носит универсальный (всеобщий) характер

Как видно из таблицы - эти два вида деятельности как бы являются партнерами в достижении единой цели, но на разных уровнях движения предприятия к качеству. При этом основой являются стандарты ИСО серии 9000, а эволюционным развитием – TQM [5].

Переходя к украинской экономике, можно отметить, что нехватка инвестиционных ресурсов в условиях кризиса являет серьезным барьером в повышении уровня конкурентоспособности промышленных предприятий, который мог бы быть достигнут

посредством дифференциации товаров. В возникшей ситуации, чтобы не оказаться вынужденными уйти с рынка, промышленные предприятия должны приспосабливаться к внешним условиям, используя внутренние ресурсы. Можно сформулировать следующую зависимость экономической устойчивости предприятия к воздействиям внешней среды: чем больше точек соприкосновения у предприятия с внешней средой, тем оно менее устойчиво, то есть обладает более низкой жизнеспособностью. Степень радикальности изменений внутри предприятия находится в прямой зависимости от степени изменений, происходящих во внешней среде. Руководство предприятия должно сформировать стратегию своего рыночного поведения в новых и имеющих тенденцию к дальнейшему изменению экономических условиях. Только через формирование и реализацию механизма адаптивного поведения промышленных предприятий возможно постепенное увеличение уровня их конкурентоспособности [6,7].

Согласно концепции всеобщего управления качеством, для повышения эффективности деятельности предприятий, оптимизации его производственных процессов, необходимо соблюдать следующие основные принципы [5].

1. *Ориентация организации на заказчика.* Функционирование организации полностью зависит от наличия заказов, поэтому предприятие должно четко понимать потребности своих заказчиков, выполнять из требования, предугадывать и стремиться превзойти их ожидания. Минимальное требование к системе качества - ее ориентация в первую очередь на требования потребителя.

2. *Ведущая роль руководства.* Топ-менеджеры промышленного предприятия обеспечивают единство целей и основных направлений деятельности. Также они определяют приоритетные способы реализации данных целей. Задача руководства - создание такого микроклимата, при котором работники на всех уровнях будут максимально вовлечены в процесс достижения поставленных целей и заинтересованы в результативности этого процесса.

3. *Вовлечение сотрудников.* Все работники предприятия - от представителей высшего руководства до простых рабочих - должны быть вовлечены в деятельность по управлению качеством. Персонал является ключевым активом любой организации, и должны создаваться все необходимые условия для того, чтобы раскрыть и максимально эффективно использовать его потенциал. Персонал организации должен уметь работать в команде. Это позволяет достигнуть синергетического эффекта, и достигнутый совокупный результат работы команды будет существенно превосходить сумму результатов отдельных исполнителей.

4. *Процессный подход.* Для того, чтобы на выходе получить максимально возможный результат, имеющиеся ресурсы и деятельность, в которую они вовлечены, необходимо рассматривать как процесс. Процессная модель промышленного предприятия включает в себя множество бизнес-процессов, в которых участвуют все структурные подразделения, а также должностные лица, входящие в организационную структуру предприятия. Под бизнес-процессом подразумевается совокупность тех видов деятельности, которые при объединении их в единый комплекс создают результат, имеющий ценность для организации или ее клиентов. Благодаря управлению процессами достигается удовлетворение потребностей клиентов. В конечном итоге управление результатами процесса переходит в управление самим процессом.

5. *Системный подход к управлению.* Уровень результативности и эффективности деятельности предприятия можно повысить посредством создания системы взаимосвязанных процессов, обеспечения ее функционирования и грамотного управления. Только при применении системного подхода к управлению станет возможным активное использование системы обратной связи с заказчиком, которое обеспечит разработку правильных стратегических планов и являющихся их неотъемлемой частью планов по качеству.

6. *Постоянное улучшение.* На промышленном предприятии должна проводиться регулярная работа по предотвращению возможных проблем посредством необходимых корректирующих и предупреждающих действий. Цели и задачи такой работы основываются на полученной от заказчиков обратной связи и на показателях эффективности деятельности самого предприятия. Работа по повышению качества продукции и улучшению сервиса должна сопровождаться участием руководства в этом процессе и обеспечением всеми необходимыми ресурсами, которые требуются для реализации поставленных целей.

7. *Подход к принятию решений, основанный на фактах.* Принятие верных решений возможно только при условии наличия достоверной информации. Источниками такой информации могут быть результаты внутренних аудитов системы качества, а также обратная связь со стороны клиентов. Отдельным важным источником информации является анализ идей и

предложений, поступающих от работников предприятия и направленных на снижение издержек, повышение производительности и т. д.

8. *Отношения с поставщиками.* Ввиду того, что промышленные предприятия тесно связаны с поставщиками ресурсов и оборудования, им необходимо строить со своими партнерами взаимовыгодные отношения и искать пути дальнейшего расширения сотрудничества. Целесообразно установить документированные процедуры, которые поставщики обязаны неукоснительно соблюдать на всех этапах работы по поставке и отгрузке сырья и ресурсов.

9. *Минимизация потерь, связанных с некачественной работой.* В том случае, если предприятию удастся снизить потери, связанные с некачественной работой, оно получает возможность предлагать свою продукцию за меньшую цену по сравнению с конкурентами при прочих равных условиях. В рамках рассмотрения вопроса, касающегося формирования концепции качества продукции предприятия необходимо отметить формирование категории экономических компромиссов. Данная категория применяется в рамках процесса принятия решений по комплексу вопросов, касающихся повышения качества продукции.

#### **Выводы:**

Возникшая системность в кризисе украинской экономики требует системности и в подходе к выходу из этого кризиса. Главным элементом этой системы являются промышленные предприятия, как базовая экономическая составляющая государства, поэтому необходимо рассматривать все механизмы, которые могут быть задействованы для ее вывода из кризиса. Одним из таких механизмов является концепция всеобщего управления качеством (TQM), неукоснительное соблюдение принципов которой поможет преодолеть кризисные явления в промышленности и обеспечит ее конкурентоспособность.

#### **Список использованных источников:**

1. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс] : [Сайт]. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
2. Технологический императив стратегии социально-экономического развития Украины: монография / ред. д-ра экон. наук, проф. Л.И. Федулова. – К.: Ин-т экон. и прогноз.- 2011. – 656 с.
3. Деминг Э. Выход из кризиса / Э.Деминг. — Тверь: Альба, 1994. — 497 с.
4. ITeam Технологии корпоративного управления» [Электронный ресурс] : [Сайт]. Режим доступа : <http://iteam.ru/>
5. Всеобщее управление качеством (TQM) [Электронный ресурс] : [Сайт]. Режим доступа : <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/iso-tqm.htm>
6. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI /М.М.Панов. — М.: Инфра-М, 2012. — 134 с.
7. Кузин Б.В., Юрьев В.В. Шахдинаров Р.А. Методы и модели управления фирмой /Б.В.Кузин, В.В.Юрьев, Р.А Шахдинаров. – СПб.: Питер, 2011. – 432 с.

#### **References (BSI):**

1. The official site of the State Committee of Ukraine, available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
2. The technological imperative of the strategy of socio-economic development of Ukraine. monograph, red. d-ra ekon. nauk, prof. L.I. Fedulova (2011) [Tekhnologicheskii imperativ strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Ukrainy : monografiya]. - Institute of Economics [in Ukrainian].
3. Deming E (1994). The way out of the crisis ["Vykhod iz krizisa "] - Tver, Alba [in Russian].
4. ITeam Technologies of corporate management, available at: <http://iteam.ru/>
5. General quality management (TQM), available at: <http://quality.eup.ru/MATERIALY7/iso-tqm.htm>
6. Panov M. (2012). Activity evaluation and company management system based on KPI [Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniei na osnove KPI]. - Infra-M [in Russian].
7. Kuzin B., Yuryev V., Shakhdinarov R. (2011). Methods and models of company management. [Metody i modeli upravleniya firmoi ]. - St. Petersburg [in Russian].

**Ключові слова:** промислове підприємство, концепція, управління якістю, конкурентоспроможність.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, концепция, управление качеством, конкурентоспособность.

**Keywords:** industrial enterprise, concept, quality management, competitiveness.