

УДК 658.562

JEL Classification: L11, M11, M 31, O12

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-10

Калініченко Олена
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу
та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет ім. І. Франка
<https://orcid.org/0000-0002-5213-1649>

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У представленій статті здійснено аналіз існуючих підходів до оптимізації систем управління якістю в контексті сучасної товарної політики підприємства. Автор обґрунтовує тезу про динамічний характер діючих на підприємствах систем управління якістю, зумовлений процесами глобалізації ринків, що зумовлює необхідність їх безперервного вдосконалення. Визначено основні вектори поліпшення систем управління якістю на підприємствах з урахуванням таких характеристик глобальних ринків, як високий рівень конкуренції, поінформованість споживачів та волатильність ринкової кон'юнктури. В основі TQM лежить ідея постійного розвитку, підтримки та вдосконалення якісних характеристик сервісно-виробничих процесів компаній, що працюють на ринку товарів і послуг. Ключовою метою цього підходу є максимальне задоволення запитів споживачів в актуальних ринкових умовах. Слід зазначити, що, подібно до будь-якої іншої концептуальної основи чи моделі, TQM володіє як перевагами, так і недоліками. Наголошувалося, що TQM являє собою процес, в центрі якого знаходиться споживач, і який спрямований на постійне поліпшення управління усіма аспектами бізнес-діяльності. Ключовим є залучення всіх працівників до спільної мети – підвищення якісних характеристик продукції/послуг та вдосконалення виробничих процедур. Саме тому існує певний набір керівних принципів, які допомагають впровадити цю концепцію в практику підприємства. Зважаючи на те, що сучасний підхід Total Quality Management суттєво відрізняється від традиційних методів забезпечення якості, проаналізовано їхні основоположні принципи за певними критеріями. Доведено, що встановлення TQM є безперервним шляхом, і хоча початкові чи поточні інвестиції можуть здаватися значними, вони здатні принести відчутну вигоду в довгостроковій перспективі завдяки послідовним зусиллям організації. Ці зусилля вимагають значної енергії, пильної уваги вищого керівництва, суттєвих фінансових вкладень, витримки та непохитності у прийнятті рішень та їх реалізації. Слід розуміти, що навіть найкращий план поліпшення не матиме сенсу без його практичного втілення.

З огляду на це, можна стверджувати, що TQM є гнучкою концепцією, яка може бути успішно впроваджена компаніями та підприємствами в різноманітних галузях, незважаючи на її первинне застосування у виробничій сфері. Її перевага полягає в забезпеченні цілісного бачення необхідних системних змін з акцентом на досягнення довгострокових стратегічних цілей, а не на короточасних вигодах. Фактичне використання TQM у багатьох секторах економіки, таких як виробництво, банківська та фінансова сфери, а також медицина, підтверджує її універсальність. Якість є надзвичайно важливим аспектом будь-якого бізнесу, і її не можна недооцінювати, якщо компанія прагне залишатися конкурентоздатною на ринку. Значення якості простежується практично на кожному етапі виробничого процесу, і саме на це

спрямована TQM – на постійне відстеження, ретельний аналіз та безперервне вдосконалення, підприємництво

Ключові слова: *Концепція TQM, товарна політика, підприємство, товари та послуги, конкурентоспроможність.*

THEORY AND PRACTICE OF QUALITY MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON MODERN CONCEPTS OF ENTREPRENEURSHIP

The presented article analyses the existing approaches to the optimisation of quality management systems in the context of modern product policy of the enterprise. The author substantiates the thesis about the dynamic nature of quality management systems operating at enterprises due to the processes of market globalisation, which necessitates their continuous improvement. The main vectors of improvement of quality management systems at enterprises are defined taking into account such characteristics of global markets as high level of competition, consumer awareness and volatility of market conditions. TQM is based on the idea of continuous development, maintenance and improvement of quality characteristics of service and production processes of companies operating in the market of goods and services. The key objective of this approach is to maximise customer satisfaction in the current market conditions.

It should be noted that, like any other conceptual framework or model, TQM has both advantages and disadvantages. It was noted that TQM is a customer centred process that aims to continuously improve the management of all aspects of business operations. The key is to involve all employees in the common goal of improving the quality characteristics of products/services and improving production procedures. This is why there is a specific set of guidelines that help to embed this concept into the practices of the company. Considering the fact that the modern Total Quality Management approach differs significantly from traditional quality assurance methods, their underlying principles are analysed according to certain criteria. It is proven that establishing TQM is a continuous journey, and although the initial or ongoing investment may seem significant, it is capable of producing tangible benefits in the long term through consistent efforts by the organisation. These efforts require considerable energy, close attention from top management, substantial financial investment, stamina and steadfastness in decision making and implementation. It should be realised that even the best improvement plan will be meaningless without implementation. With this in mind, it can be argued that TQM is a flexible concept that can be successfully implemented by companies and businesses in a variety of industries, despite its initial application in the manufacturing sector. It has the advantage of providing a holistic view of the necessary systemic changes with a focus on achieving long-term strategic goals rather than short-term gains. The actual use of TQM in many sectors of the economy, such as manufacturing, banking and finance, and medicine, confirms its versatility. Quality is an extremely important aspect of any business and cannot be underestimated if a company is to remain competitive in the marketplace. The importance of quality can be traced back to almost every stage of the production process, and this is what TQM is aimed at - constant monitoring, careful analysis and continuous improvement.

Key words: *TQM concept, product policy, enterprise, goods and services, competitiveness, entrepreneurship*

Постановка проблеми. Концепція TQM – це не швидке рішення. Вона вимагає фундаментальних змін у мисленні та методах виробництва. На досвіді інших компаній, які успішно впровадили TQM, можна побачити, що підхід потребує змін на всіх рівнях, на що може піти багато років. Окрім

цього не існує єдиної чіткої думки про те, як краще впровадити TQM, способів безліч. Успіх залежатиме тільки від вміння планувати та документувати найдрібніші деталі виробничих завдань та товарної політики підприємства. А оскільки загальне управління якістю зачіпає всі процеси на підприємстві, тому ефект після його впровадження буде набагато ширшим. Насамперед, можна швидше здобути задоволення і лояльність клієнтів, знизити виробничі витрати, підвищити прибуток підприємства. А всередині підприємства швидше відбудеться пристосованість до різких змін навколишнього середовища, зміцниться корпоративна культура та мотивація співробітників за допомогою залучення в діяльність підприємства.

У сучасному світі для багатьох компаній та підприємств важливе системне управління організацією. Цей процес має на меті покращення якості роботи, зокрема товарів та послуг, через безперервне вдосконалення внутрішніх процесів. У цьому допомагають стандарти TQM, які враховують як внутрішні цілі, так і діючі галузеві норми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реалізація та розвиток цієї системи управління походить із вчень таких авторів як: Давидова О. [1], Козакова Н. [4], Мельничук С. [6], Момот О. [7], Шульга Н. [3].

Мета даної статті є розробка підходів до використання концепції загального управління якістю TQM в сучасному підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В загальному розумінні, концепція TQM спрямована на досягнення досконалості в усіх сферах діяльності організації. Це холістичний підхід, який фокусується на задоволенні потреб клієнтів шляхом постійного вдосконалення процесів і продуктів, залучаючи всіх співробітників компанії.

Основа концепції TQM – розробка, підтримка, постійне вдосконалення якості в сучасних умовах сервісно-виробничої діяльності операторів ринку товарів та послуг задля задоволення потреб споживачів відображена на рисунку 1.

Саме ця концепція дозволяє повністю уникнути дефектів та непродуктивних витрат, забезпечити конкурентоздатність і завоювати довіру всіх зацікавлених сторін. Це досягається завдяки застосуванню новітніх технологій, інновацій, гнучкості, своєчасних поставок та інших дієвих інструментів [4, с. 8].

З огляду на теоретичну базу, концепція TQM була і залишається критично важливою для успіху бізнесу, дозволяючи підприємствам визначати та задовольняти потреби клієнтів, покращувати товарну політику, підвищувати операційну ефективність і досягати довгострокової стійкості, а також зобов'язує до відповідальності усі сторони, які залучені у виробничий процес.



Рис. 1. Узагальнена модель управління якістю (TQM)

Джерело: складено автором

Також детальніше можна описати цю систему за допомогою її конкретних характеристик (рис. 2).

Орієнтованість на клієнта полягає в тому, що клієнти потребують якісного продукту, тому вони є головним центром процесу TQM. Організація ж намагається вдосконалити свої процеси за допомогою різних методів, які передбачають удосконалення процесів за допомогою кращої технології, кращої якості сировини та компонентів, модернізації машин або навчання працівників для вдосконалення їхніх навичок. І таким чином, усі зусилля

спрямовані на підвищення якості для повного задоволення клієнтів. Зрештою, замовник визначає, чи змогли зусилля, докладені організаціями, досягти мети [9, с. 60].

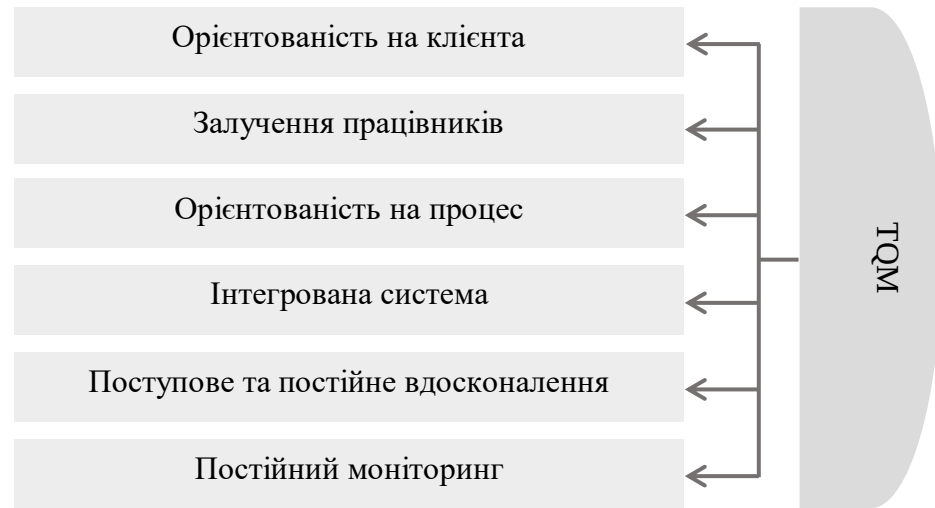


Рис. 1.1. Складові характеристики концепції TQM

Джерело: складено автором на основі [6]

Залучення працівників можна трактувати так, процесами керують співробітники, а тому TQM не може бути досягнуто без їх відданості у покращення якості та товарній політиці. Співробітники повинні бути наділені повноваженнями, застосовувати на практиці нові методи, які вони опанували. І тільки тоді високоефективне робоче середовище може бути створене за допомогою розширення можливостей і відкритості [7, с. 205].

TQM фокусується на вдосконаленні процесів. Виробничий процес передбачає закупівлю ресурсів від постачальників (внутрішніх або зовнішніх), перетворення їх на результати (продукти або послуги) і доставку їх клієнтам (внутрішнім або зовнішнім). Процес – це ряд кроків, які сліднують один за одним. Визначаються кроки, необхідні для виконання процесу, і встановлюються показники ефективності, які постійно контролюються для виявлення будь-яких відхилень від стандартів.

Інтегрована система – це коли організація функціонує на різних рівнях. Існують різні рівні управління середнього і нижчого рівнів, де різні

функції виконуються в різних відділах, які можна розглядати як вертикальні рівні. Усі ці рівні мають бути інтегровані та працювати скоординовано. Саме TQM спрямований на взаємозв'язок цих горизонтальних і вертикальних рівнів [1, с. 181].

TQM постійно повинна зазнавати вдосконалення. Це призводить до невеликих покращень в організаційних процесах, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням клієнтів і зацікавлених сторін.

Постійний моніторинг є невід'ємною складовою даної концепції, адже щоб знати, наскільки добре працює організація, важливо безперервно вимірювати продуктивність. Це важливо для виявлення відхилень, підвищення точності прийняття рішень і складання прогнозів на основі минулої історії [3, с. 78].

Як і будь-яка інша концепція чи модель, TQM має переваги та недоліки, що відображено в таблиці 1.

Таблиця 1

Переваги та недоліки системи TQM

Переваги	Якісніша продукція	Недоліки	Значні фінансові інвестиції
	Зниження витрат в цілому		Тривалий період часу для переходу на концепцію
	Мінімізація відходів протягом усього процесу виробництва та продажу		Можливий опір робочої сили від змін
	Більша адаптивність підприємства		Для успіху потрібна підтримка всього підприємства
	Вищий рівень задоволеності клієнтів		Довгострокові інтелектуальні та фінансові ресурси
	Менше дефектів продукту		Трудомісткий процес впровадження
	Людський ресурс стає більш компетентним і конкурентоспроможним		Можлива не повна змога пом'якшити всі помилки систем підприємства
	Концепція проста для розуміння та реалізації		Може перешкоджати креативності та гнучкості

Джерело: складено автором на основі [8]

Також до переваг можна додати й те, що повна система управління якістю відповідає довгостроковим потребам, і оскільки її застосування

вимагає від підприємств вдосконалення своїх продуктів і послуг, це призводить до загального розвитку та вдосконалення бізнес-процедур і клієнтури.

А до недоліків ще можна віднести й те, що для оцінки ефективності цілей, поставлених у рамках підходу TQM, будуть необхідні належні інструменти управління. Наприклад, працівники можуть розраховувати на більшу оплату праці та пільги, а це може збільшити витрати підприємства. Або ж більш кваліфіковані працівники можуть вирішити залишити підприємство, якщо вони відчують, що процеси TQM не використовують належним чином. Тому тут потрібно розумно робити кроки в процесі впровадження та подальшого розвитку концепції [3, с. 148].

Тому, TQM може підходити компаніям та бізнесам у будь-якій галузі, незважаючи на те, що виникла вона у виробничому секторі. Ця концепція забезпечує цілісне бачення системних змін із акцентом на довгострокові зміни, а не на короткострокові цілі. Як показує досвід, принципи TQM успішно застосовуються в різноманітних сферах, серед яких виробництво, банківська справа, фінанси та навіть охорона здоров'я.

Слід підкреслити, що концепція TQM є ключовою стратегією для підвищення конкурентоздатності та розширення присутності підприємства на ринку. Впровадження ідеї всеосяжного управління якістю доводить, що успіх залежить від серйозної відданості досягненню поставлених цілей на всіх рівнях управління.

На відміну від інших управлінських підходів, які допускають часткову ефективність окремих покращень, TQM вирізняється своєю комплексністю. Досвід інших компаній свідчить, що спроби застосування принципів TQM лише в окремих підрозділах чи процесах ускладнюють досягнення бажаного результату. Справжній ефект можливий лише за умови повної або майже повної ліквідації проблемних зон у системі управління якістю [6].

Як вже було сказано, TQM – це процес, орієнтований на клієнта, що передбачає безперервне покращення управління бізнес-процесами. Основна мета полягає в тому, щоб усі співробітники були залучені до досягнення спільної цілі – підвищення якості товарів/послуг та вдосконалення виробничих процедур. Для успішного впровадження цієї концепції в діяльність підприємства існує низка керівних принципів [7, с. 201].

Оскільки методика Total Quality Management, як сучасний підхід, дещо контрастує з підходами традиційного управління якістю, тому варто розглянути їх принципи за критеріями (табл. 1.3) [7, с. 165].

Таблиця 1.3

Порівняння принципів традиційної системи управління й системи
TQM

Критерії	Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
Орієнтація	задоволення потреб замовника	задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації
Функції	планування, забезпечення й контроль поліпшення якості продукції	планування, забезпечення й контроль поліпшення якості всіх процесів і систем
Дії	переважно коригувальні дії	переважно попереджувальні дії
Навчання	лише співробітників відділу контролю якості	всього персоналу
Відповідальність	функції забезпечення якості покладені на відділ контролю якості	функції контролю якості покладені на всіх співробітників
Моніторинг	вирішення лише нагальних питань сьогодення	постійне виявлення і вирішення хронічних проблем
Виконання роботи	відбувається кожним робітником автономно, в межах поставленого завдання	координація і взаємодія діяльності всіх працівників

Джерело: складено автором

Провідні країни світу активно використовують принципи TQM. Їхній досвід показує, що ключовими елементами є задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, висока кваліфікація персоналу та безперервне вдосконалення всіх сфер діяльності підприємства [4].

Загальне управління якістю (TQM) – це стратегія, яка ідеально вписується в культуру та спосіб життя японців, які відомі своєю прискіпливістю, старанністю та орієнтованим на клієнта підходом. Тож недарма першою, хто випробував на практиці цю концепцію, була Японія, адже після Другої світової війни ця країна була досить відсталою порівняно із західними країнами – не лише тому, що вона була сильно зруйнована, але й тому, що мала природні ресурси та була змушена покладатися на імпорт. Тож саме японські компанії, такі як «Toyota», «Sony» і «Honda», досягли значного успіху на світових ринках, зосередившись на вдосконаленні своїх продуктів і процесів.

Варто розуміти, що організації відрізняються між собою за культурою, історією, людьми, цілями, структурою, продукцією, послугами, технологіями, процесами та робочим середовищем. Тому вони мають поєднувати свою унікальність із підходящою моделлю впровадження TQM, які запропоновані в роботі, а також, як наслідок, розробляти власні шляхи до досконалості у процесі введення новизни.

Впровадження концепції TQM – це нескінченний процес, а залучені чи власні інвестиції можуть справді окупитись завдяки довгостроковим зусиллям організації, які вимагають чимало енергії, уваги вищого керівництва, фінансових ресурсів, терпіння та наполегливості у своїх рішеннях і діях. Адже розроблений план покращення ще нічого не означає, якщо він не може бути реалізований.

Якість є надважливим аспектом бізнесу, який не можна ігнорувати, якщо організація хоче залишатись конкурентоспроможною на ринку. Важливість якості можна прослідковувати на майже кожному етапі виробництва, саме це і має на меті TQM – відстеження, аналіз та вдосконалення.

Висновки. Згідно з ідеологією TQM, процес розглядається як будь-яка організована діяльність, спрямована на створення попередньо

визначеного результату для конкретного користувача, забезпечуючи при цьому необхідні вхідні дані для цього процесу. Тут вхідні дані розглядаються як початкова стадія процесу, а вихід – як його результат. Ключовою концепцією підприємств, які працюють в рамках системи TQM, є вплив на сам процес, а не лише на його результат. Зосередження уваги на процесі означає, що основним чинником є попередження можливих проблем, а не виправлення вже виявленого браку.

Треба відзначити, що у порівнянні з підходами до управління підприємством, що ґрунтуються на стандартизації, TQM відрізняється високою гнучкістю та адаптивністю, оскільки в ньому фактично відсутні жорсткі обов'язкові елементи чи вимоги. TQM часто розглядається як загальна філософія управління, що визначає лише основні ідеї та концепції, дозволяючи підприємствам вільно обирати методи їхньої реалізації. Таким чином, наведений вище перелік концепцій не є постійним або вичерпним, і його можна модифікувати та удосконалювати у процесі накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення їхньої ефективності.

Саме впровадження загального управління якістю несе з собою й низку змін у роботі організації. Справа в тому, що концепція вносить зміни не лише в завдання чи вид діяльності, або лише у виробничий процес. Зміни відбудуться в загальній діяльності таким чином, що організації доведеться змінити свою спрямованість, спосіб дій, спосіб планування та інше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підруч. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
2. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). [Чинний від 2015-12-21]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2016. 45с. URL:

<https://khoda.gov.ua/image/tsatalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 20.09.2021).

3. Інтегрована система управління ризиками банку: монографія / Н. П. Шульга, та ін.; за заг. ред. Н. П. Шульги. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 440 с.
4. Козакова Н.В. Метрологічне забезпечення якості : метод. вказ. / уклад. Н.В. Козакова. Харків : НТУ «ХП», 2017. 11 с.
5. Лучишина К. Л. Основи формування інтегрованої системи управління якістю аграрних підприємств. Економіка АПК. 2010. № 21. С. 56-60.
6. Мельничук С.Д., Боровиков О.Я., Баль-Прилипко Л.В. Основи системи державного технічного регулювання : навчальний посібник. Київ : НУБіП,
7. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007 . 368 с.
8. Тельнов, А.С. Тенденції та суперечності розбудови інтегрованих систем управління якістю. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 5, т. 2. С. 141-147.
9. Фейгенбаум А., Фейгенбаум Д. Нова якість для XXI століття. Стандарти та якість. 2012. № 6. С. 59–62.

REFERENCES

1. Davydova O.Yu. (2018) Upravlinnya yakistyu produktsiyi ta posluh u hotel'no-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in the hotel and restaurant industry]. Kharkiv: Vyd-vo Ivanchenka I.S. . [In Ukrainian].
2. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv. DSTU ISO 9000:2015 (2016) Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy. Available at: <https://khoda.gov.ua/image/tsatalog/files/%209000.pdf> (accessed 20 September 2021). [In Ukrainian].
3. Shulha, N. P. Mischenko, L. V. Anisimova, I. L. and Gordiyenko, T. M. (2018), Intehrovana systema upravlinnia ryzykamy banku [Integrated risks management

system of bank], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine. [In Ukrainian].

4. Kozakova N.V. (2017) Metrolohichne zabezpechennya yakosti. metodychni vkazivky [Metrological quality assurance]. Kharkiv: NTU «KHPI». [In Ukrainian].
5. Luchyshyna, K. L. (2010), “Fundamentals of formation of an integrated quality management system of agricultural enterprises”, Agrosvit, vol. 21, pp. 56-60, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_12 (Accessed 16 July 2020). [In Ukrainian].
6. Melnychuk S.D., Borovykov O.Ya., Bal-Prylypko L.V. (2012) Osnovy systemy derzhavnoho tekhnichnoho rehulyuvannya [Fundamentals of the system of state technical regulation]. Kyiv: NUBiP. [In Ukrainian].
7. Momot, O. I. (2007), Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti [Quality management and quality system elements], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, p. 368. [In Ukrainian].
8. Telnov, A.S. and Reshmedilova, S. L. (2014), “Tendencies and contradictions of development of computer-integrated systems of quality management”, Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 5(2), pp. 141-147, available at: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/4007> . [In Ukrainian].
9. Feyhenbaum A., Feyhenbaum D. (2000) Nova yakist' dlya XXI stolittya [Text New Quality for the XXI Century]. Standarty ta yakist' – Standards and quality, 6, 59–62. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025