

**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ
АДМІНІСТРАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ СПЕЦІАЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ ТА ЗАХИСТУ
ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ**

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу**

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ частина I

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт**

**(для студентів усіх форм навчання
за напрямом 0306 «Менеджмент»)**

Одеса – 2012

Рецензент: Глухова О.І. – начальник науково-методичного центру сертифікації персоналу Державного підприємства «Укрметртестстандарт», к.х.н., аудитор з сертифікації систем управління якістю.

Станкевич І. В. **Управління якістю:** [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1] / І. В. Станкевич, Т. А. Романенко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. – 60 с.

Методичні рекомендації з дисципліни «Управління якістю» призначені для закріплення на практичних заняттях теоретичних знань у сфері управління якістю продукції та послуг, набуття навичок щодо розробки та впровадження систем управління якістю відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів ISO серії 9000. У методичних вказівках враховані вимоги міжнародних і державних стандартів щодо якості продукції (послуг).

Зміст практичних занять за вказаною дисципліною відповідає навчальній програмі та плану підготовки фахівців за напрямом 0306 «Менеджмент».

ЗАТВЕРДЖЕНО

методичною радою
ОНАЗ ім. О.С. Попова
і рекомендовано до друку.
Протокол № 16 від 23.03. 2012 р.

РОЗГЛЯНУТО

та рекомендовано до друку
на засіданні кафедри М та М.
Протокол № 6 від 24.01. 2012р.

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	4
Практична робота № 1	
Тема: Стандартизація термінології в галузі управління якістю	6
Практична робота № 2	
Тема: Основні проблеми управління якістю	12
Практична робота № 3	
Тема: Міжнародний досвід управління якістю	16
Практична робота № 4	
Тема: Вітчизняний досвід управління якістю	21
Практична робота № 5	
Тема: Базова концепція загального управління якістю	25
Практична робота № 6	
Тема: Системи управління якістю	30
Практична робота № 7	
Тема: Організаційно-економічний механізм управління якістю	33
Практичне заняття № 8	
Тема: Системи управління якістю в стандартах ISO серії 9000	37
Практична робота № 9	
Тема: Місія, бачення, політика та цілі в області якості	45
Додатки	55

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

I. Передмова

Питання якості продукції (товарів, робіт, послуг) стають найважливішими з погляду забезпечення зростаючих вимог користувачів щодо якості та ефективної економічної діяльності підприємств. У цих умовах, у професійній підготовці менеджерів, опановування знань і навичок з управління якістю набуває першочергового значення.

Управління якістю – це економічна дисципліна, яка вивчає теорію та методологію управління якістю, принципи побудови та функціонування систем управління якістю, нормативно-законодавчі, організаційні та економічні питання з управління якістю товарів, робіт, послуг.

Дисципліна «Управління якістю» є фаховою дисципліною циклу професійної підготовки фахівців базової освіти за напрямом 0306 «Менеджмент».

Структура залікового модуля

Змістовий модуль	Загальний обсяг годин	В тому числі:			
		лекції	практичні заняття	Самостійна робота	індивідуальна робота
Змістовий модуль 1. Основні аспекти проблеми управління якістю	59	16	16	15	12
1. Стандартизація термінології в галузі управління якістю	15	4	4	5	2
2. Основні проблеми управління якістю	11	4	2	5	-
3. Міжнародний досвід управління якістю	17	2	4	5	6
4. Вітчизняний досвід управління якістю	13	2	2	5	4
5. Базова концепція загального управління якістю	13	4	4	5	-
Змістовий модуль 2. Системи управління якістю та їх методологічні основи	49	12	12	15	10
6. Системи управління якістю	16	4	4	4	4
7. Системи управління якістю в стандартах ISO серії 9000	33	8	8	11	6
РАЗОМ:	108	28	28	30	22

II. Мета навчання дисципліни «Управління якістю»

Метою навчання дисципліни є формування у студентів системи знань з теорії та методології управління якістю; принципів побудови та функціонування систем управління якістю; вивчення нормативно-правових, організаційних та економічних питань щодо управління якістю.

III. Міжпредметні зв'язки

Теоретичну базу дисципліни складають окремі положення дисциплін циклу природничо-наукової та загальноекономічної підготовки, циклу професійної підготовки навчального плану за напрямом підготовки «Менеджмент», а саме: теорія ймовірності та математична статистика; економіко-математичне моделювання; економіка підприємства; менеджмент; маркетинг; управління конкурентоспроможністю підприємств; стандартизація, сертифікація і ліцензування; управління послугами зв'язку.

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт за курсом «Управління якістю» Ч. I включають наступні теми:

1. Стандартизація термінології в галузі управління якістю.
2. Основні проблеми управління якістю.
3. Міжнародний досвід управління якістю.
4. Вітчизняний досвід управління якістю.
5. Базова концепція загального управління якістю.
6. Системи управління якістю.
7. Організаційно-економічний механізм управління якістю.
8. Системи управління якістю у стандартах ISO серії 9000.
9. Місія, бачення, політика та цілі в області якості.

IV. Перелік знань та умінь

Після вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:

- термінологію щодо основних понять і категорій у сфері управління якістю;
- особливості управління якістю на рівні підприємства;
- вітчизняний та міжнародний досвід з управління якістю;
- структуру стандартів ISO серії 9000.

Після вивчення дисципліни студенти повинні **вміти**:

- виявляти чинники поліпшення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності;
- аналізувати та застосовувати на практиці принципи, методи й правила управління якістю;
- проводити заходи щодо організації робіт із розробки та впровадження систем управління якістю відповідно до рекомендацій міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Практична робота № 1

Тема: СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТЕРМІНОЛОГІЇ В ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій в теорії управління якістю згідно з ДСТУ ISO серії 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів».

2. Навчитися аналізувати основні терміни і давати визначення основних категорій у сфері управління якістю, аналізувати показники якості продукції (послуг).

2. Ключові положення

Стандарт ДСТУ ISO 9000:2007 описує основні положення та визначає термінологію стосовно систем управління якістю.

Продукція (*product*) – результат процесу. Продукція (послуга) виникає внаслідок здійснення ряду процесів. Якість кожного з цих процесів впливає на якість результату.

Процес (*process*) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт (операцій), що перетворює входи на виходи. До ресурсів можуть належати персонал, засоби обслуговування, устаткування, технологія і методологія.

Проект (*project*) – унікальний процес, який складається із сукупності скоординованих і контрольованих дій з датами початку та закінчення, що його виконують задля досягнення цілі, яка відповідає конкретним вимогам, і який має обмеження щодо строку, вартості та ресурсів.

Якість (*quality*) – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

Вимога (*requirement*) – сформульовані потреба чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові.

Рівень якості (*grade*) – категорія чи розряд, надані різним вимогам щодо якості продукції, процесів або систем, які мають те саме функційне застосування.

Задоволеність замовника (*customer satisfaction*) – сприйняття замовником ступеня виконання його вимог.

Спроможність (*capability*) – здатність організації, системи або процесу виробляти продукцію, яка відповідатиме вимогам до цієї продукції.

Компетентність (*competence*) – доведена здатність застосовувати знання та вміння.

Система (*system*) – сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів.

Система управління (*management system*) – система для встановлення політики та цілей і досягнення цих цілей.

Система управління якістю (*quality management system*) – система управління для спрямовування та контролювання діяльності організації стосовно якості.

Менеджмент якості – аспекти виконання функції управління, що визначають політику, цілі і відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості, контроль якості і поліпшення якості в рамках системи менеджменту якості.

Планування якості (*quality planning*) – складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

Управління якістю (*quality management*) – це скоординована діяльність, що складається у спрямуванні та контролі організації, в тому, що стосується якості.

Забезпечування якості (*quality assurance*) – складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості у тому, що вимоги до якості будуть виконані.

Контролювання якості (*quality control*) – складова частина управління якістю, зосереджена на виконуванні вимог щодо якості.

Поліпшування якості (*quality improvement*) – складова частина управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконувати вимоги до якості.

Постійне поліпшування (*continual improvement*) – повторювані дії щодо збільшення здатності виконувати вимоги.

Результативність (*effectiveness*) – ступінь реалізації запланованих дій і досягнення запланованих результатів.

Ефективність (*efficiency*) – співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами.

На рис. 1.1 представлено схему понять стосовно якості відповідно до стандарту ДСТУ ISO серії 9000:2007 з урахуванням асоціативних зв'язків.

Система номенклатури показників якості продукції

Кількісною характеристикою однієї або декількох властивостей продукції (послуги), що характеризують її якість, є показники якості продукції (послуг), які розглядаються відносно певних умов її створення й експлуатації або споживання.

Обґрунтування вибору номенклатури показників якості проводиться з урахуванням:

- призначення та умов використання продукції;
- аналізу вимог користувачів;
- задач управління якістю продукції;

- складу та структури властивостей, що характеризуються;
- основних вимог до показників якості.

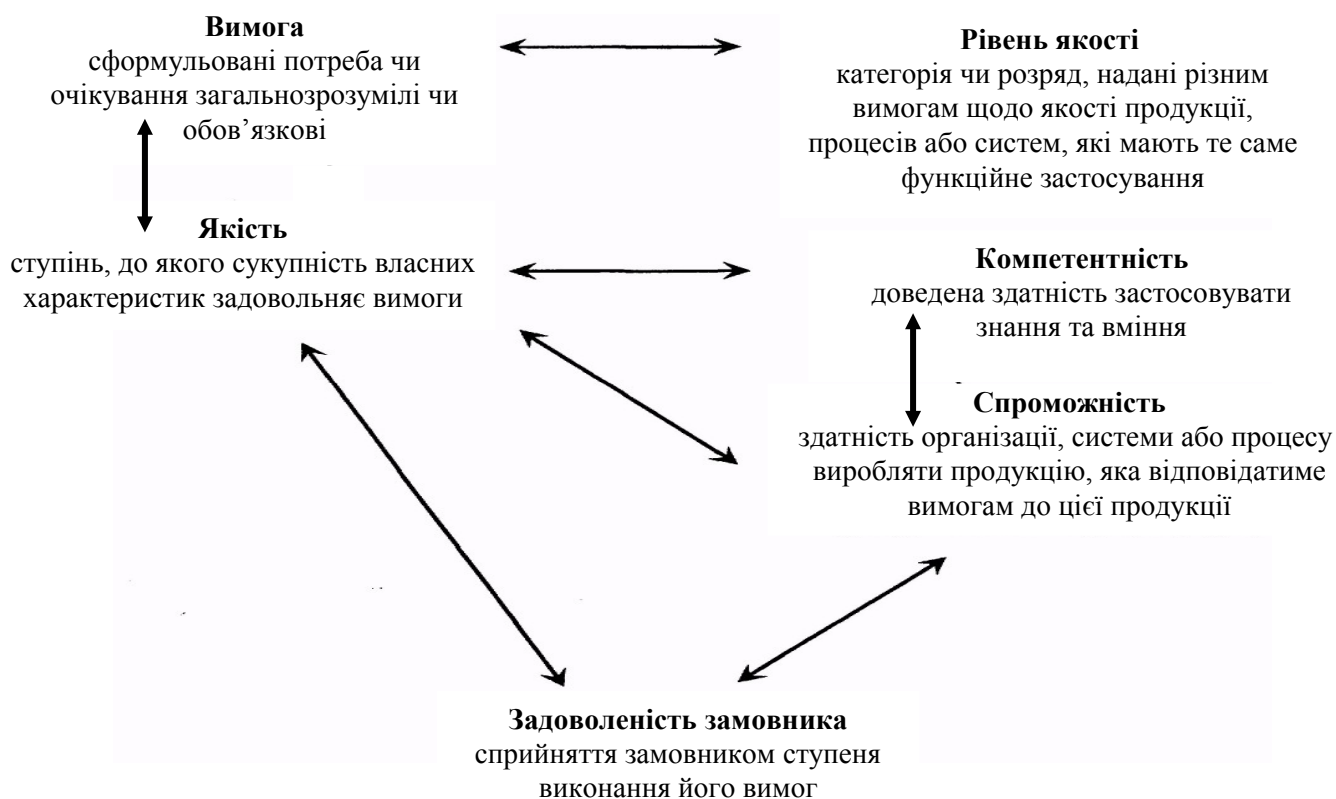


Рис. 1.1. Поняття стосовно якості відповідно до стандарту ДСТУ ISO серії 9000:2007

На рис. 1.2 показано схему понять стосовно характеристик продукції (послуг) з урахуванням асоціативних та родових зв'язків.



Рис. 1.2. Поняття стосовно характеристик продукції (послуг) відповідно до стандарту ДСТУ ISO серії 9000:2007

Примітка. У дужках представлено пп. стандарту ДСТУ ISO серії 9000:2007 розд. 3.

3. Практичне завдання

3.1. Законспекуйте основні терміни та визначення стандарту ДСТУ ISO 9000:2007 розд.3: Терміни та визначення понять.

3.2. Здійсніть аналіз терміна «якість» та представте результати роботи у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз поняття «якість»

№ з/п	Формулювання визначення та посилання на джерело	Особиста думка щодо повноти та змісту наведеного визначення
<i>приклад:</i>		
1.	Едвард Демінг «Якість – задоволення вимог споживача не тільки для відповідності його очікуванням, але і для передбачення напряду їх майбутніх змін»	Якість визначається споживачем
2.	Геніті Тагучі «Якість – втрати, що відчуюються суспільством і пов'язані з невчасним постачанням і неефективним використанням продукції»	Якість визначається постачальником

3.3. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:

- ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги;
- сукупність взаємозалежних ресурсів і діяльності, що перетворює вхідні елементи на вихідні;
- схематичне зображення певної послідовності процесів, що здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукції;
- сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що обумовлюють їх спроможність задовольняти установлені й передбачувані потреби;
- це філософська категорія, яка відображує сукупність суттєвих ознак, особливостей та властивостей, що відрізняють один предмет або явище від інших і додають йому визначеність;
- складова частина управління якістю, зосереджена на установлення цілей і визначення процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

3.4. Якими показниками оцінюється якість послуг зв'язку?

3.5. Проаналізуйте складові елементи «петлі якості» та надайте характеристику основним процесам, що здійснюються в її межах і впливають на якість кінцевого продукту. Замість знаків питання в «петлі якості» (рис. 1.3) вкажіть відповідні позначення та найменування.

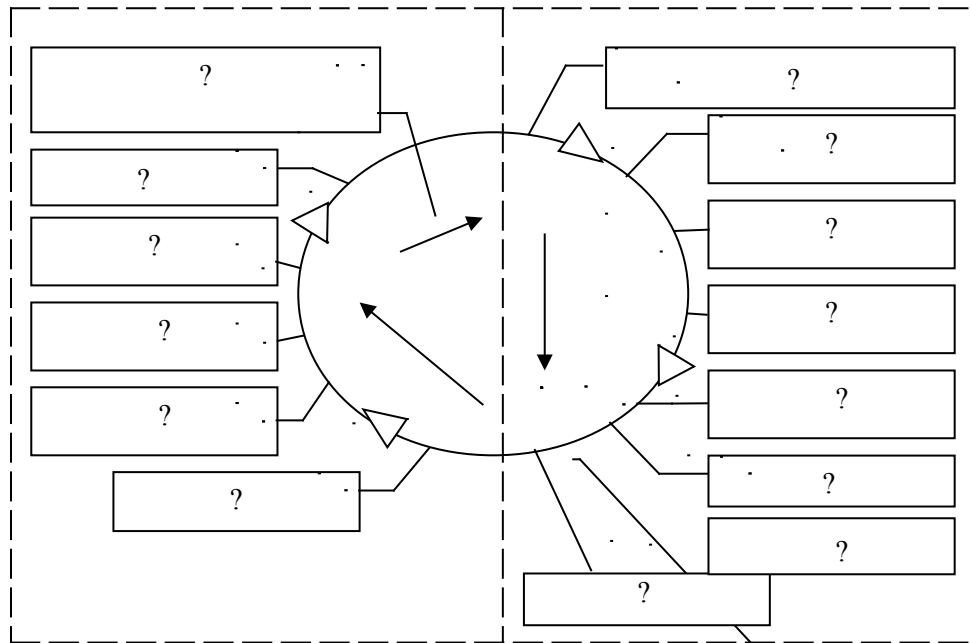


Рис.1.3. «Петля якості»

4. Завдання для перевірки знань

- 1) Наведіть приклад філософського визначення якості.
- 2) Схарактеризуйте суб'єкти та об'єкти управління якістю.
- 3) Як визначити цінність продукту для споживача та виробника?
- 4) Чи збігається підхід до якості з погляду виробника і споживача?
- 5) З чим асоціюється поняття «якість» у нашому повсякденному житті?
- 6) Сформулюйте ваше розуміння якості.
- 7) Проаналізуйте співвідношення таких категорій, як «якість», «цінність» та «вартість»?
- 8) Проаналізуйте, які ключові фактори успіху в області управління якістю в галузях, що виробляють: а) одяг; б) прохолодні напої; в) автомобілі; г) надають послуги зв'язку. Які показники якості в кожній галузі ви могли б назвати?
- 9) Чому «петлю якості» інколи називають «спіраллю»?
- 10) Чим відрізняється «петля якості» продукту від «петлі якості» послуги?
- 11) Дайте класифікацію показників якості продукції (послуг) за найважливішими класифікаційними ознаками.
- 12) Наведіть класифікацію показників якості послуг зв'язку.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Відповідно до стандарту ISO 9000 версії 2007 року під якістю продукції розуміється:
 - 1) сукупність властивостей та характеристик, що надають їй спроможність задовольняти потреби (користувачів) установлені та передбачувані;
 - 2) сукупність її властивостей, що зумовлюють спроможність задовольняти певну потребу відповідно до її призначення;
 - 3) ступінь, до якого сукупність його власних характеристик задовольняє вимоги;

4) сукупність характеристик продукції.

2. Складова частина менеджменту якості, зорієнтована на створення впевненості в тому, що вимоги щодо якості будуть виконані, - це:

- 1) планування якості;
- 2) управління якістю;
- 3) забезпечення якості;
- 4) поліпшення якості.

3. Система менеджменту якості – це:

- 1) система, що дає можливість установлювати політику та цілі, а також можливості для досягнення цих цілей;
- 2) система, що спрямовує та контролює діяльність організації відносно якості;
- 3) система, що має власні правила, процедури проведення сертифікації відповідності та управління нею;
- 4) система, що забезпечує планування, облік та аналіз витрат на якість, а також розробку заходів щодо їх поліпшення.

4. Яка різниця між поняттям «управління якістю» та «менеджмент якості»?

- 1) немає ніякої різниці;
- 2) «управління якістю» ширше, ніж «менеджмент якості»;
- 3) «менеджмент якості» ширше, ніж «управління якістю».

5. Відповідно до стандартів ISO 9000 весь життєвий цикл продукції охоплюється поняттям:

- 1) кола якості;
- 2) забезпечення якості;
- 3) «петлі якості»;
- 4) розгортання функції якості.

6. Планування якості – це:

- 1) визначення виробничих процесів та ресурсів для досягнення якості продукції;
- 2) визначення характеристик якості нового виробу;
- 3) планування виробництва бездефектної продукції.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Борисевич Є.Г. Основи менеджменту якості: навч. посіб./Борисевич Є.Г. – Одеса: ОНАЗ, 2003. – 87 с.
2. Борисевич Є.Г. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посіб. / [Борисевич Є.Г., Буряк В.Г., Стрельчук Є.М., Станкевич І.В.]. – Одеса. ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010 – 271 с.
3. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2005, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2007. – [На заміну ДСТУ ISO 9000: 2001; чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 34 с. – (Національний стандарт України).
4. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).
5. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник для вузов. – [2-е изд., доп. и перераб.]/ Окрепилов В. В. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.

Практична робота № 2

Тема: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних проблем управління якістю продукції (послуг) на сучасному етапі.

2. Вміти визначати значення управління якістю на рівні держави, підприємства, якості життя тощо.

2. Ключові положення

Проблема якості і підвищення конкурентоспроможності стає ключовою для українських підприємств, сприяючи очевидному зростанню інтересу до стратегічних питань бізнесу і до проблеми якості, а також до підходів і методів їх вирішення, відбиваючись у різних формах:

- зосередженні зусиль широкого кола компаній на налагодженні виробництва продукції конкурентоспроможною за своїми характеристиками;

- вивченні досвіду західних компаній, які поставляють на світовий ринок продукцію, що перевершує за своїми параметрами вітчизняну, з метою можливого її використання на своєму підприємстві;

- активізації діяльності з розробки і впровадження системи менеджменту якості продукції, міжнародних стандартів, що відповідають вимогам (в економічно розвинених країнах ці системи є не лише джерелом отримання конкурентних переваг, але і обов'язковою інфраструктурною основою для ефективної взаємодії компаній в умовах стрімкого розподілу праці);

- поступовому усвідомленні українськими менеджерами необхідності освоєння нової філософії якості і на її основі формуванні в компаніях принципово нової для вітчизняної практики організаційної культури.

Вирішення проблеми якості – невід'ємний елемент стратегії розвитку сучасних компаній, тому починати впровадження системи менеджменту якості продукції слід з визначення місця цієї системи в загальній стратегії компанії.

Оскільки діяльність з формування системи менеджменту якості продукції шляхом реалізації міжнародних стандартів і принципів TQM (загального управління якістю) орієнтується на підвищення якості і конкурентоспроможності продукції (послуг) компанії, то всі процеси, пов'язані з цією діяльністю, слід починати з аналізу потреб і очікувань користувачів цієї продукції (послуг). Тому *компанія перш за все повинна визначити маркетингову стратегію*, яка відображатиме інтереси та особливості користувачів і характер конкурентних переваг її продукції (послуг), за рахунок яких вона розраховує добитися успіху.

Відповідно до маркетингової стратегії повинні розвиватися активи компанії та її технологічний потенціал, тому *необхідна стратегія технічного розвитку*.

Якість продукції та її конкурентоспроможність суттєво залежать від якості і режиму постачань матеріалів і комплектуючих, отже, *необхідна стратегія взаємодії компанії з їх постачальниками.*

Створення і практичне використання системи менеджменту якості продукції залежить від людей, їх кваліфікації і здатності постійно вчитися й удосконалювати свої знання і вміння, від їх реального залучення до діяльності для вирішення проблеми якості. Це обумовлює *необхідність стратегії ефективного управління персоналом.*

Для планування заходів щодо поліпшення якості та усунення причин виробництва неякісних продуктів (послуг), виділення засобів і людей для здійснення поліпшень необхідні аналіз і оцінка витрат, пов'язаних з якістю, й ефекту від поліпшень, тому *невід'ємною складовою стратегії компанії є система прозорого бухгалтерського й управлінського обліку в рамках системи менеджменту якості продукції.*

При формуванні стратегії компанії особливу увагу слід приділяти визначенню і розвитку стержнєвої компетентності, тобто тому комплексу взаємопов'язаних ресурсів і внутрішніх можливостей компанії, які забезпечують її стратегічну конкурентоспроможність, досягнення стійких конкурентних переваг перед суперниками на ринку.

Стратегія якості повинна розглядатися як одна з найважливіших функціональних стратегій і розроблятися у вигляді невід'ємної частини загальної стратегії компанії, тому керівництво компанії, приймаючи рішення про розробку і впровадження стратегії якості, повинне замислюватися про формування всього комплексу стратегічних компонентів.

3. Практичне завдання

3.1. Після вивчення теоретичного матеріалу за зазначеною темою, дайте відповіді на наступні питання:

- 1) Які причини зумовлюють необхідність підвищення та забезпечення якості продукції (послуг)?
- 2) Обґрунтуйте значення управління якістю на сучасному етапі.
- 3) Чи збігається підхід до якості з точки зору виробника та користувача?
- 4) Як співвідносяться принципи конкурентоспроможності та якості продукції?
- 5) Чи завжди конкурентоспроможність означає якісність? Наведіть приклади якісної, але неконкурентоспроможної продукції, конкурентоспроможної, але неякісної.
- 6) Яким чином підвищення якості продукції впливає на конкурентоспроможність фірми?

4. Тестові завдання для перевірки знань

1. На якість впливають такі фактори, як:
 - 1) рівень виробництва та сировина, матеріали і комплектуючі;
 - 2) якість техніко-технологічних процесів та професійна майстерність працівників;

- 3) умови зберігання та соціальна й економічна доцільність та ефективність виробництва;
 - 4) всі відповіді вірні.
2. Критерієм ефективного управління якістю продукції (послуг) є:
 - 1) відповідність внутрішнім нормативним документам підприємства;
 - 2) відповідність показників якості нормативам якості;
 - 3) відповідність показників якості нормативам якості та вимогам користувачів;
 - 4) відповідність показників якості нормативам якості, міжнародним, державним та галузевим стандартам, вимогам користувачів тощо.
 3. Причини, що визначають необхідність підвищення якості:
 - 1) збільшення обсягів виробництва товарів і послуг, що надаються, і, як наслідок, можливе зростання вартості браку і рекламацій;
 - 2) суттєве безперервне зростання особистих, виробничих і суспільних потреб;
 - 3) зростання прибутку компанії;
 - 4) підвищення рівня якості життя.
 4. Якість життя тим вище, чим ...
 - 1) більше прибутку отримують підприємства країни;
 - 2) більше доходів отримує населення країни;
 - 3) більше потреб та інтересів людини задовольняється;
 - 4) жодна з відповідей не вірна.

5. Домашнє завдання

Підготувати до наступного практичного заняття доповідь за темою (на вибір один з варіантів):

1. Система управління якістю Ф.Тейлора.
2. Система тотального (загального) контролю якості TQC.
3. Значення відкриття статистичного контролю якості У. Шухартом.
4. Японський менеджмент якості. Тагуті та Ісікава.
5. Внесок А. Фейгенбаума в розвиток менеджменту якості.
6. Управління якістю в роботах Е. Демінга.
7. Досвід радянських систем якості.
8. Особливості розвитку американських систем якості.
9. Д. Джуран про менеджмент якості.
10. Сучасні тенденції розвитку систем якості.

Загальна схема доповіді:

1. Короткий огляд школи (теорії, концепції, історії розвитку) – 1 с.

2. Положення, що вплинули на формування і розвиток управління якістю – 1,5 с.
3. Особливості впливу даних систем якості на сучасні моделі – 0,5 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник для вузов. – [2-е изд., доп. и перераб.]/ Окрепилов В. В. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
2. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции: [учеб. пособ. для эконом. вузов] / Орлов П.А. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 304 с.
3. Гиссин В.И. Управление качеством. – [2-е изд.]/ Гиссин В.И. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 400 с.
4. Мазур И.И. Управление качеством: [учеб. пособ. для студ. вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством»][7-е изд., стер.] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 400 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).

Практична робота № 3

Тема: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

- 1 Закріпити теоретичні знання щодо послідовності розвитку методів і підходів до управління якістю у світі.
2. Вивчити особливості розвитку управління якістю в різних країнах світу: США, Японії, країнах Західної Європи.
3. Закріпити знання основних наукових шкіл управління якістю.
4. Навчитися порівнювати існуючі підходи до управління якістю продукції (послуг).

2. Ключові положення

Дослідження історії розвитку управління якістю продукції та послуг у світі та Україні можна показати графічно (рис. 3.1).

Всеохоплюючий менеджмент якості (TQM) виник як узагальнення ряду подібних, але в той самий час і відмінних концепцій. Ці концепції були запропоновані видатними людьми, яких часто називають «гуру», «вчителі і наставники якості» і навіть «проповідники якості» (Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, Д. Ісікаву, А. Фейгенбаум, Г. Тагуті).

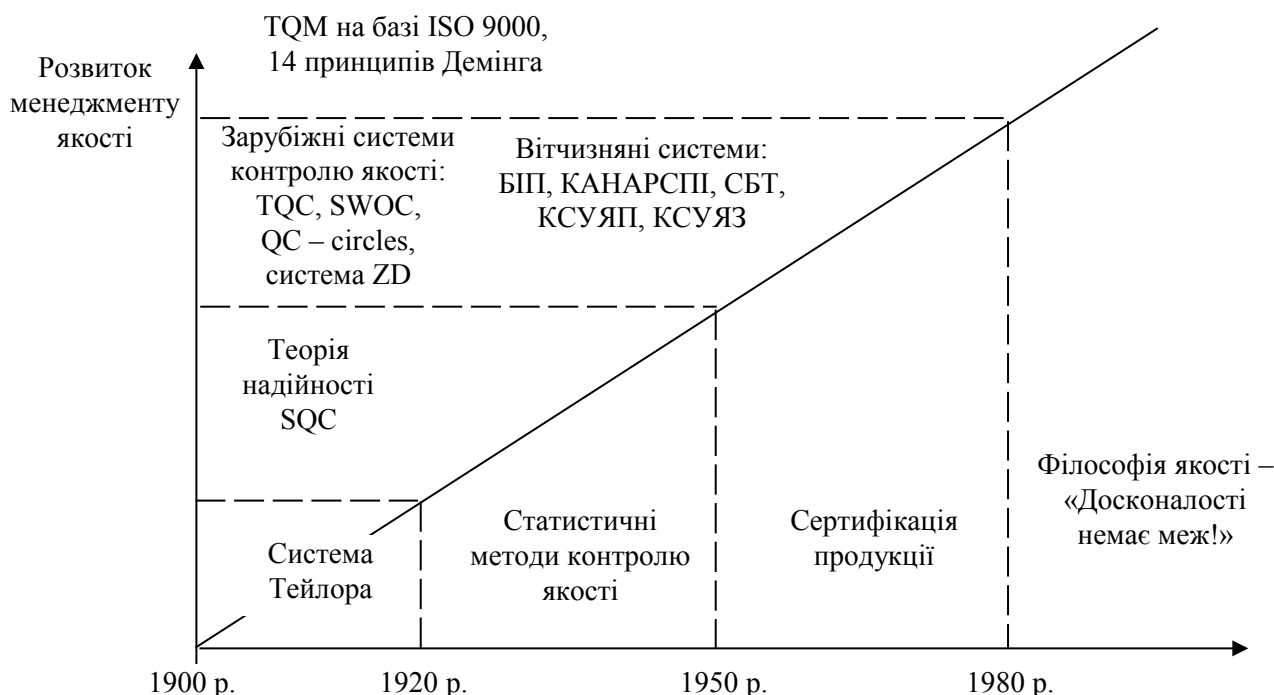


Рис.3.1. Еволюція управління якістю продукції (послуг)

Всі вони значно вплинули на економіки цілих країн і сприяли переходу до епохи TQM. Їх теорії, на відміну від соціально-економічних доктрин минулого, перевірені за критерієм ефективності, вони мають збірний характер, виявляючи й об'єднуючи все найбільш цінне в досвіді різних компаній і країн.

В управлінні якістю продукції (послуг) на підприємствах промислово-розвинених країн світу прослідковується багато спільного, але йому також властиві і національні риси.

Загально визнаними світовими лідерами у сфері управління якістю є підприємства США, Японії та низки країн Західної Європи, що потребує дослідження їхнього досвіду управління якістю.

Японський досвід комплексного управління якістю

Особливостями японського досвіду у сфері управління якістю є:

- виховання в кожного працівника компанії винятково шанобливого ставлення до замовників і споживачів (практично культу споживача як у внутріфірмових, так і в міжфірмових відносинах);
- систематичне навчання кадрів із питань забезпечення й управління якістю, що гарантує високий рівень підготовки в цій галузі всіх працівників компанії;
- ефективне функціонування широкої мережі «гуртків якості» на всіх стадіях життєвого циклу продукції та сфери послуг;
- широке застосування для забезпечення й управління якістю передових методів контролю якості, включаючи статистичні, під час пріоритетного контролю якості виробничих процесів;
- зосередження максимальної уваги на процесах проектування продукції з метою запобігання виникненню дефектів на подальших етапах життєвого циклу продукту;
- наявність у сфері виробництва високоякісних засобів праці;
- збір і використання даних про якість продукції, що знаходиться в експлуатації у споживачів;
- наявність розвиненої системи пропаганди значення високоякісної продукції та сумлінної праці;
- значний вплив з боку держави на формування принципів підвищення рівня якості та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Досвід управління якістю у США

Особливостями американського підходу до управління якістю є:

- більша частина впливів у сфері управління якістю має в здебільш технічну й організаційну спрямованість;
- у процесі управління якістю відповідні служби американських фірм активно вивчають і аналізують витрати на забезпечення якості. При цьому особливу роль в американській промисловості відіграють керівники фірм, що приділяють питанням якості, як правило, значну частину свого робочого часу;
- одним із поширених методів забезпечення якості продукції в американських фірмах, як і в японських, є методи статистичного контролю якості. Причому для реалізації цих методів на багатьох фірмах використовуються такі технічні засоби, що автоматично здійснюють збирання, нагромадження, оброблення даних і видачу результатів із застосуванням статистичних методів;

- велике значення в управлінні якістю мають питання вивчення та прогнозування споживчого попиту на продукцію, тому фірми прагнуть поліпшувати відповідно до вимог ринку не тільки технічні показники якості продукції, але й економічні;
- висока відповідальність виробників за якість приводить до значного скорочення випуску дефектної продукції та поліпшення діяльності в галузі гарантійного обслуговування й сервісу;
- наявність чітко оформлених систем управління якістю, в яких передбачено виконання структурованих і добре налагоджених програм з упровадження комплексу заходів, що забезпечують необхідну якість і зниження витрат.

Європейський досвід управління якістю

Особливостями європейського підходу у вирішенні проблем якості є:

- створення єдиних європейських організацій, що займаються питаннями стандартизації, сертифікації продукції та систем якості, а також управління якістю (ЄФУЯ – Європейський фонд управління якістю) та інших;
- законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою та підтвердженням відповідності (розробка стандартів ISO 9000, EN 29000 та ін.);
- гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;
- створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених здійснювати роботи із сертифікації продукції, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців із якості.

3. Практичне завдання

3.1. Визначте особливості та схарактеризуйте специфічні риси японського, американського та європейського підходів до управління якістю. Результати роботи доцільно представити у вигляді таблиці.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика підходів до управління якістю

Японський підхід до управління якістю	Американський підхід до управління якістю	Європейський підхід до управління якістю

3.2. Схарактеризуйте внесок кожного «гуру якості» у формування сучасної концепції менеджменту якості. Відповідь подайте в табличній формі такого вигляду:

Таблиця 3.2 – Внесок «гуру якості» у формування сучасної концепції менеджменту якості

Роки	Прізвища вчених	Характер досліджень та отримані результати

3.3. Упорядкуйте з точки зору еволюції підходів до управління якістю системи якості, назви яких відповідають таким девізам:

- «Якість продукції, процесів, діяльності як відповідність ринковим вимогам (TQC)»;
- «Якість як задоволення вимог та потреб споживачів і службовців (TQM)»;
- «Якість продукції як відповідність стандартам (система Тейлора)»;
- «Якість продукції як відповідність стандартам та стабільність процесів (SQC)»;
- «Тотальне управління якістю (TQC)»;
- «Якість як задоволення вимог суспільства, власників (акціонерів), споживачів та службовців (UQM)».

3.4. Ситуаційна задача.

У 70-х рр. при традиційному підході до управління діяльністю в корпорації Ford було прийнято наступне визначення якості: «Якість – це відповідність всім необхідним технічним вимогам, які визначені в робочих кресленнях, технічних умовах й інших подібних документах».

Проте, при розвитку взаємин із споживачами і в першу чергу завдяки успіхам японських фірм, що поставили задоволення споживачів головною метою своїх стратегій розвитку, в кінці 80-х рр. корпорація Ford прийняла інше визначення якості: «Якість визначається покупцем; покупець хоче мати вироби і послуги, які в перебігу всього терміну їх служби задовольняють його або її потребам і очікуванням за ціною, відповідною цінністю».

Які відбулися зміни у визначенні якості? Прокоментуйте їх.

4. Завдання для перевірки знань

- 1) Як співвідносяться етапи становлення менеджменту якості із загальними тенденціями розвитку науки управління?
- 2) Які етапи з точки зору стратегічного підходу виділяють у становленні та розвитку систем управління якістю?
- 3) Які вчені здійснили найбільш суттєвий внесок у формування та розвиток наукових підходів до управління якістю?
- 4) В чому сутність досвіду управління якістю в США?
- 5) Назвіть основні особливості японського досвіду управління якістю.

Тестові завдання для перевірки знань

1. Гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації є особливістю:

- 1) американського досвіду в сфері управління якістю;
- 2) європейського досвіду в сфері управління якістю;
- 3) японського досвіду в сфері управління якістю;
- 4) німецької системи якості.

2. Розробником циклу PDCA є:
 - 1) Дж. Джуран;
 - 2) Ф. Кросбі;
 - 3) Е. Демінг;
 - 4) А. Фейгенбаум;
 - 5) Г. Тагуті;
 - 6) К.Ісікава.
3. Засновником Японської премії якості є:
 - 1) Дж. Джуран;
 - 2) Ф. Кросбі;
 - 3) Е. Демінг;
 - 4) А. Фейгенбаум;
 - 5) Г. Тагуті;
 - 6) К.Ісікава.
4. Якими вченими була запропонована класифікація витрат на якість?
 - 1) Дж. Джуран;
 - 2) Ф. Кросбі;
 - 3) Е. Демінг;
 - 4) А. Фейгенбаум;
 - 5) Г. Тагуті;
 - 6) К.Ісікава.
5. Активне вивчення та аналіз витрат на забезпечення якості є однією з особливостей:
 - 1) американського досвіду у сфері управління якістю;
 - 2) європейського досвіду в сфері управління якістю;
 - 3) японського досвіду в сфері управління якістю;
6. Японський досвід комплексного управління якістю передбачає:
 - 1) створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених здійснювати роботи із сертифікації продукції, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців із якості;
 - 2) виховання в кожного працівника компанії винятково шанобливого ставлення до замовників і споживачів (практично культу споживача як у внутріфірмових, так і в міжфірмових відносинах);
 - 3) методи статистичного контролю якості.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник для вузов. – [2-е изд., доп. и перераб.]/ Окрепилов В. В. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
2. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции: [учеб. пособ. для эконом. вузов] / Орлов П.А. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 304 с.
3. Гиссин В.И. Управление качеством. – [2-е изд.] /Гиссин В.И. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 400 с.
4. Мазур И.И. Управление качеством: [учеб.пособ. для студ. вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством»][7-е изд., стер.] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 400 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).

Практична робота № 4

Тема: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні знання щодо розвитку вітчизняного руху з управління якістю.
2. Вивчити особливості формування та розвитку управління якістю в країні: контроль якості, оцінка якості, системний підхід до управління якістю.
3. Навчитися порівнювати системи управління якістю, що функціонували на підприємствах за часів СРСР.

2. Ключові положення

Розвиток управління якістю в нашій країні має давню історію.

В **30-х роках** розвиток підходів до управління якістю характеризується підвищенням вимог дотримання технології при виробництві. З метою скорочення браку, працівників підприємств почали преміювати за випуск якісної продукції.

На початку **50-х років** на підприємствах починають застосовувати більш комплексний підхід до управління якістю, який поступово переміщується зі стадії виробництва на стадію проектування. В більших масштабах використовуються матеріальне та моральне стимулювання праці. Передовий досвід підприємств в управлінні якістю набуває значного поширення, що дає економічний та соціальний ефект.

В **1955 р.** впроваджується система бездефектного виготовлення продукції «БІП», в рамках якої було розроблено спеціальну шкалу преміювання робочих, відповідно до якої розмір премії залежав від відсотка виробів, зданих відділу технічного контролю за першою вимогою. Чим більше відсоток, тим більше розмір премії. Дана система одночасно стимулювала більш широке запровадження на підприємствах методів статистичного контролю технологічного процесу й якості продукції.

В **1958 р.** впроваджується система «Якість, надійність та ресурс з перших виробів» («КАНАРСПИ»), що на відміну від попередніх систем, охоплює не лише стадію виробництва, але й стадії проектування, технічної підготовки виробництва й експлуатації машин. При цьому основна увага приділяється стадії проектування, де закладаються основи якості майбутнього продукту. Для кожної зі стадій виробництва діяльність з забезпечення якості здійснювалась за напрямками: проектування – виробництво – експлуатація. В рамках системи «КАНАРСПИ» значна увага приділялась обліку та аналізу рекламаций користувачів і причин повернення продукції.

В **1961 р.** впроваджуються система бездефектної праці «СБП» на основі механізму управління якістю системи «БІП», але на відміну від останньої, передбачає матеріальне і моральне стимулювання за якість продукції і праці не лише робочих, а й всіх працівників підприємства, приймаючи до уваги специфіку їх праці.

В **1973 р.** було розроблено «Комплексну систему управління якістю продукції» («КС УКП»), яка акумулювала в собі все краще, все прогресивніше,

що послідовно накопичувалося в попередніх системах. Розроблялася «КСУКП» вже усвідомлено на принципах системно-комплексного підходу, базуючись на стандартизації. В основу «КСУКП» були покладені принципи загальної теорії управління і розроблена на той час принципова модель управління якістю продукції. Це перша система управління якістю продукції, в якій організаційно-технічною основою управління стали стандарти. Це надзвичайно важливе, принципове досягнення в удосконаленні методів управління якістю продукції. Дана система здебільшого схожа на системи управління якістю, які пізніше були рекомендовані у стандартах ISO серії 9000.

Пізніше на базі «КСУКП» з'явилася «Комплексна автоматизована система управління якістю продукції» («КАСУКП»), яка передбачала широке застосування ПЕОМ для розв'язання багатьох задач з управління якістю на етапах проектування, виробництва й експлуатації продукції.

В 1980 р. на підприємствах Дніпропетровської області було розроблено і впроваджено «Комплексну систему управління якістю продукції і ефективним використанням ресурсів» («КС УКП и ЕВР»), яка передбачала постійне удосконалення продукції, що випускалася, і розробку високоякісної нової продукції при ефективному використанні всіх видів ресурсів, комплексне вирішення економічних, соціальних проблем підприємства, підвищення творчої ініціативи кожного працівника.

В цьому ж році на Краснодарському заводі електровимірювальних приладів було впроваджено «Комплексну систему підвищення ефективності виробництва» (КСПЕВ), яка включала підсистеми управління: трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами, основними фондами; науково-технічним та соціальним розвитком підприємства; організацією виробництва, його розвитком; якістю продукції; охороною навколишнього середовища. Таке широке охоплення сфер діяльності підприємства в межах однієї системи поки що відсутнє навіть у стандартах ISO серії 9000.

На базі «КСУКП і ЕВР» та «КСПЕВ» на Сумському машинобудувальному об'єднанні ім. М.В. Фрунзе було впроваджено «Комплексну систему підвищення ефективності виробництва і якості праці» («КСПЕВ и КТ»), яка спрямована на досягнення високих показників господарської діяльності підприємства на основі випуску продукції високої якості, зростання продуктивності праці, раціонального використання ресурсів та усунення втрат. Система передбачала моральне та матеріальне стимулювання окремих підрозділів та працівників, залежно від досягнутих результатів, рівня використання виробничих потужностей, матеріальних та трудових ресурсів і отримала досить значне поширення.

В 1988 р. в країнах колишнього СРСР були прийняті стандарти ISO серії 9000 як національні, що передбачало сертифікацію систем управління якістю підприємств на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO:9000.

В 1993 р. Україна стала членом ISO, а з 1995 р. стандарти ISO серії 9000 були прийняті як національні, а з 1997 р. і стандарти ISO серії 14 000.

3. Практичне завдання

3.1. Здійсніть порівняльну характеристику комплексних систем управління якістю, що функціонували на підприємствах за часів СРСР. Результати порівняння систем подайте у вигляді табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Порівняльна характеристика радянських систем управління якістю

Назва системи	Дата та місце створення	Основний зміст системи	Критерії управління	Об'єкт управління	Сфера застосування	Переваги	Недоліки

3.2. У процесі еволюції уявлень про якість, бізнес-процеси пройшли низку етапів зі спрямованістю дій на (упорядкуйте згідно з етапами еволюції):

- сертифікацію продукції третьою стороною;
- вибіркового вихідного контролю;
- вхідний контроль споживачем замовленої продукції;
- вихідний контроль якості кожної одиниці продукції;
- сертифікацію виробництва та систем якості.

3.3. Замість знаків питання в «зірці якості» необхідно зазначити, за якими складовими здійснюється характеристика еволюції підходів до управління якістю, та дати характеристику кожного з п'яти етапів еволюції.

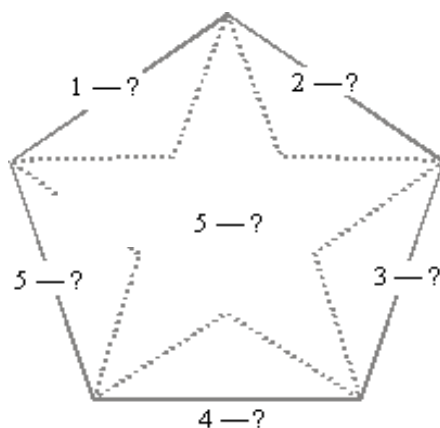


Рис.4.1. «Зірка якості»

4. Завдання для перевірки знань

1) За допомогою яких заходів здійснювався процес підвищення якості продукції в різних системах управління якістю, що виділено в процесі їх еволюції?

2) У чому полягають переваги «Комплексної системи управління якістю продукції»?

3) У чому сутність основних напрямів розвитку управління якістю в Україні стосовно умов ринкових відносин.

4) За яких умов можливо в Україні вирішення проблеми якості?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Застосування системного підходу до управління якістю на вітчизняних підприємствах розпочалося з впровадження:
 - 1) системи контролю якості;
 - 2) системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000;
 - 3) системи управління охороною навколишнього середовища;
 - 4) системи бездефектного виготовлення продукції (БІП).
2. На базі якої системи управління якістю було розроблено Комплексну автоматизовану систему управління якістю продукції (КАСУКП)?
 - 1) комплексної системи управління якістю продукції та ефективним використанням ресурсів (КСУКП и ЕИР);
 - 2) системи «Якість, надійність, ресурс з перших виробів» (КАНАРСПИ);
 - 3) комплексної системи управління якістю продукції (КСУКП);
 - 4) системи «Наукова організація робіт по управлінню моторесурсів двигунів» (НОРМ).
3. Особливістю системи «БІП» є:
 - 1) постійне удосконалення виробленої продукції та розробка високоякісної нової продукції при ефективному використанні всіх видів ресурсів;
 - 2) приділення основної уваги системи стадії проектування, де закладаються основи якості майбутнього продукту;
 - 3) спеціальна шкала преміювання робочих, відповідно до якої розмір премії залежав від відсотка виробів, зданих відділу технічного контролю з першого подання;
 - 4) сертифікацію систем управління якістю підприємств на відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO:9000.
4. «Зірка якості» - це графічна інтерпретація:
 - 1) «петлі якості»;
 - 2) «знаку якості», що використовувалася за радянських часів;
 - 3) циклу Демінга PDCA;
5. «Зірка якості» не включає:
 - 1) систему мотивації;
 - 2) систему взаємовідносин з постачальниками;
 - 3) систему взаємовідносин з інвесторами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник для вузов. – [2-е изд., доп. и перераб.]/ Окрепилов В. В – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
2. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции: [учеб. пособ. для эконом. вузов] / Орлов П.А. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 304 с.
3. Гиссин В.И. Управление качеством. – [2-е изд.]/ Гиссин В.И. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 400 с.
4. Мазур И.И. Управление качеством: [учеб.пособ. для студ. вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством»] [7-е изд., стер] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. –М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 400 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).

Практична робота № 5

Тема: БАЗОВА КОНЦЕПЦІЯ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

1. Засвоїти основні елементи стратегії TQM та умови успішного впровадження TQM.
2. Вивчити особливості методів концепції TQM.

2. Ключові положення

У період формування інноваційної економіки перед підприємствами постає проблема вдосконалювання механізмів упровадження інноваційних технологій у сфері управління якістю, серед яких основне місце займає загальне управління якістю (Total Quality Management). Загальне управління якістю (TQM) – це концепція, яка передбачає цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участю співробітників усіх рівнів за умови раціонального використання технічних можливостей.

Тотальна якість – Total Quality (TQ) – орієнтована на людей система менеджменту, метою якої є безперервне підвищення задоволеності споживачів при постійному зниженні реальної вартості продукції або послуг. TQ є загальним (тотальним) системним підходом (не окремою областю або програмою) і невід'ємною частиною стратегії верхнього рівня. TQ присутній в усіх функціях будь-яких підрозділів, залучаючи всіх співробітників від верху до низу і захоплюючи ланцюг постачальників і ланцюг споживачів. TQ ставить основною задачею навчання та адаптацію до безперервної зміни як ключ організаційного успіху. В основі філософії тотальної якості лежать наукові методи. TQ включає системи, методи та інструменти. Системи схильні до змін, філософія залишається незмінною. TQ базується на цінностях, які підкреслюють значущість індивідуальних дій і одночасно потужність колективу.

TQM орієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і поставку продукції точно в строк. Вона характеризується тим, що поряд з якістю продукції, переслідує також інші кінцеві результати, такі як довгостроковий комерційний успіх, вигоду для суспільства і задоволеність споживачів. Основним механізмом реалізації TQM є міжнародні стандарти ISO серії 9000, які містять вимоги до системи управління якістю.

Загальне управління якістю – це підхід до управління організацією, спрямований на якість, що ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу в усіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури), і на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача, так і вигоди для членів організації і суспільства.

Мета TQM: досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства.

Завдання TQM: постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коригування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання точно в обумовлений термін.

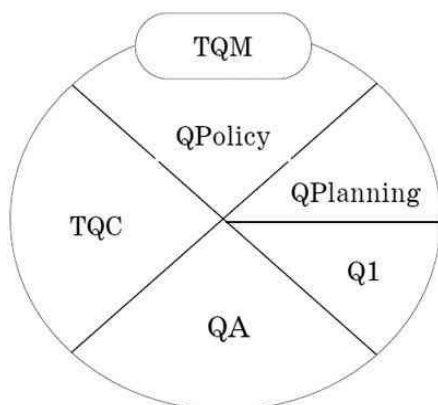
Тактика TQM: попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників до діяльності щодо поліпшення якості; активне стратегічне управління; безперервне удосконалювання якості продукції і процесів; використання наукових підходів у розв'язанні задач; регулярна самооцінка.

Методичні засоби TQM: засоби для збору даних; засоби подання даних; методи статистичного оброблення даних; теорія загального менеджменту; теорія мотивацій і психологія міжособистісних відносин; економічні розрахунки.

В основі системи TQM лежать чотири стратегії:

- провідна роль вищого керівника в управлінні якістю;
- навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників;
- орієнтація на інтереси покупців і підвищення продуктивності праці;
- розробка програм з метою постійного поліпшення якості й оцінка результатів.

Система TQM (рис. 5.1) є комплексною системою, орієнтованою на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і поставки точно в строк. Основна ідеологія TQM базується на принципі – поліпшенню немає межі. Стосовно якості діє цільова установка – прагнення до нуля дефектів, до нуля непродуктивних витрат, до поставок точно в термін. При цьому усвідомлюється, що досягти меж неможливо, але до цього треба постійно прагнути, не зупиняючись на досягнутих результатах. Ця ідеологія має спеціальний термін «постійне поліпшення якості» (quality improvement).



Де:

TQM (Total Quality Management) – загальний менеджмент якості;

TQC (Total Quality Control) – загальний контроль якості;

QPolicy – політика якості;

QPlanning – планування якості;

QI (Quality Improvement) – поліпшення якості;

QA (Quality Assurance) – забезпечення якості.

Рис. 5.1. Основні складові TQM

У TQM суттєво зростає роль людини і навчання персоналу. Мотивація досягає стану, коли люди настільки захоплені роботою, що відмовляються від частини відпустки, затримуються на роботі, продовжують працювати вдома.

З'являється новий тип працівників – трудоголіки. Навчання стає всеосяжним і безперервним, супроводжуючим працівників протягом усієї їх трудової діяльності. Суттєво змінюються форми навчання, стаючи активнішими, – використовуються ділові ігри, спеціальні тести, комп'ютерні методи і т. п. Навчання перетворюється і в частину мотивації, бо добре навчена людина упевненіше відчуває себе в колективі, здатна на роль лідера, має переваги в кар'єрі. Розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих здібностей працівників.

3. Практичне завдання

Ознайомившись з теоретичним матеріалом, змістом, значенням і методиками TQM, розв'яжіть наступні ситуаційні задачі та виконайте завдання.

Ситуаційна задача. На одному з українських підприємств під час його огляду міжнародною делегацією експертів видатний радянський вчений В.А. Лапідус затримався біля одного працівника. За дуже короткий час він зробив стільки пропозицій щодо поліпшення якості, скільки не кожен дорогий консультант зможе зробити за цілий рік роботи. Але не це головне. В кінці розмови він сказав чудові, можливо, найважливіші слова: «Дякую, що Ви мене почули». Що повчального можна сказати з цього прикладу?

Завдання:

1. Перевірте правильність нижченаведених тверджень:

- а) відповідальність за якість повинна бути колективною;
- б) реальне підвищення якості може бути реалізоване як на основі нових технологій, так і без них;
- в) якість – це те, що говорить споживач, а не виробник;
- г) політика підприємства повинна враховувати політику у сфері якості.

2. Вкажіть неточності в нижченаведеній послідовності розробки системи менеджменту якості:

- а) проводиться обстеження виробництва і готується спеціальна доповідь;
- б) розробляється настанова щодо якості;
- в) на спеціальній нараді обговорюються деталі, терміни й організація виконання Програми якості і Настанови, вносяться необхідні виправлення і ухвалюються рішення (зокрема з навчання й атестації персоналу);
- г) заходи з Програми і Настанови включаються в загальний план підприємства /компанії/ проекту;
- д) проводиться вибір системи менеджменту якості;
- ж) Програма якості і Настанова запускаються у виробництво;
- з) здійснюється підтримка системи і захист інтересів підприємства.

3. Для чого особам і організаціям, відповідальним за забезпечення якості, потрібно мати достатні повноваження? Внесіть необхідні, на ваш погляд, уточнення в запропонований перелік:

- мати право брати участь у вирішенні проблем якості;
- формулювати проблеми якості;
- перевіряти виконання рішень;
- забороняти постачання або установку обладнання, конструкцій і матеріалів, що не задовольняють установленим вимогам.

4. Завдання для перевірки знань

- 1) Дайте характеристику концепції «Загального менеджменту якості».
- 2) Назвіть її основні принципи.
- 3) У чому полягає мета, завдання та тактика TQM?
- 4) Охарактеризуйте поняття, принципи та умови реалізації концепції загального управління якістю (TQM).
- 5) Які інструменти та методи управління компаніями використовуються за сучасних умов для удосконалення бізнесу й рекомендуються до застосування методологією TQM?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Упорядкуйте з точки зору еволюційного розвитку систем управління якістю:
 - 1) статистичне управління якістю (SQC);
 - 2) універсальний менеджмент якості (UQM);
 - 3) систему Тейлора;
 - 4) тотальний контроль якості (TQC);
 - 5) тотальний менеджмент якості (TQM).
2. Методологія загального управління якістю (TQM) – це:
 - 1) система забезпечення якості продукції;
 - 2) експертиза продукції підприємства;
 - 3) сукупність методів управління підприємством, основним важелем яких є якість.
3. Одним із «нових» методів менеджменту якості, що рекомендується до використання концепцією TQM, є:
 - 1) методи статистичного управління якістю;
 - 2) методи Г. Тагуті;
 - 3) метод структурування функції якості QFD.
4. В основі системи TQM лежать:
 - 1) статистичні методи контролю якості;

- 2) стратегії: провідна роль вищого керівника в управлінні якістю; навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників; орієнтація на інтереси покупців і підвищення продуктивності праці; розробка програм з метою постійного поліпшення якості й оцінка результатів;
 - 3) стратегії: навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників; провідна роль вищого керівника в управлінні якістю; розробка програм з метою постійного поліпшення якості й оцінка результатів.
5. Тактикою концепції TQM є:
- 1) попередження причин дефектів та залучення всіх співробітників до діяльності щодо поліпшення якості;
 - 2) активне стратегічне управління та безперервне удосконалювання якості продукції і процесів;
 - 3) використання наукових підходів у розв'язанні задач та регулярна самооцінка;
 - 4) лише а) та б);
 - 5) всі перераховані.
6. У менеджменті якості беруть участь:
- 1) всі служби та підрозділи підприємства;
 - 2) лише служба менеджменту підприємства;
 - 3) керівництво підприємства та служба менеджменту підприємства

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Борисевич Є.Г. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посіб. / [Борисевич Є.Г., Буряк В.Г., Стрельчук Є.М., Станкевич І.В.]. – Одеса. ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010 – 271 с.
2. Гиссин В.И. Управление качеством. – [2-е издание]/ Гиссин В.И. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 400 с.
3. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник для вузов. – [2-е изд., доп. и перераб.]/ Окрепилов В. В. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
4. Мазур И.И. Управление качеством: [учеб.пособ. для студ. вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством»] [7-е изд., стер.] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 400 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).

Практична робота № 6

Тема: СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні знання щодо існуючих систем управління якістю.
2. Навчитися визначати переваги та недоліки систем управління якістю та моделей Фейгенбаума, Джурана, Етінгера-Сіттіга.

2. Ключові положення

Діючі системи управління якістю, які побудовані згідно зі стандартам ISO 9000 або відповідно до філософії TQM, або за критеріями премії з якості - це насамперед системи, які створені на основі найбільш прогресивних форм і методів управління якістю. Для успішної роботи на сучасному ринку наявність у підприємства системи управління якістю і сертифіката на неї є необхідною умовою, гарантом високої якості продукції.

Фахівцями виділяються два підходи до визначення категорії «якість»: технократичний та інноваційний. За технократичного підходу якість розглядають з філософського, соціального, технічного, правового і економічного аспектів її сприйняття. А в разі інноваційного підходу якість трактується з позицій концепції загального управління якістю (TQM).

Системний підхід до управління якістю почав формуватися з другої половини минулого століття. Було розроблено кілька моделей систем управління якістю продукції. Найбільше зацікавлення викликали моделі американців А. Фейгенбаума і Дж. Джурана та європейців Дж. Етінгера і Дж. Сіттіга.

Основу концепції моделі А. Фейгенбаума складають два положення: споживач повинен отримувати тільки якісну продукцію; основні зусилля слід спрямовувати на контроль якості. Він запропонував модель «Загального контролю якості» (TQC – Total Quality Control) і ввів поняття вартості якості. Практичну реалізацію в повному обсязі ця система отримала в Японії. Модель Етінгера-Сіттіга, яка розроблена спеціалістами Європейської організації з контролю якості, враховує вплив попиту на якість продукції, передбачає вивчення ринків збуту.

Модель Дж. Джурана – позачасова просторова модель (спіраль якості), яка визначає основні стадії безперервного розгортання робіт з управління якістю, є прообразом багатьох моделей якості, розроблених пізніше. Модель передбачає постійне дослідження попиту та експлуатаційних показників якості, що обумовлює орієнтацію виробництва на вимоги споживачів і ринок збуту.

Наведені моделі стали основою для розробки системи управління якістю продукції в провідних країнах світу. Слід зазначити, що системне, комплексне управління якістю було запроваджено в колишньому Радянському Союзі. Головним недоліком вітчизняних систем якості було те, що весь механізм

управління якістю в їхніх рамках не був орієнтований на споживача і на виготовлення конкурентоспроможної продукції, якої вимагає ринок.

Можна виділити такі рівні систем управління якістю:

- системи, які відповідають вимогам стандартів ISO 9000;
- загальне управління якістю (TQM);
- системи, які відповідають критеріям національних премій з якості;
- інтегровані системи управління якістю.

Головна цільова установка систем якості, побудованих на основі стандартів ISO 9000 - забезпечення якості продукції відповідно до вимог замовника. Механізм системи якості, методи і засоби орієнтовані на цю мету. У більшості випадків створення системи управління якістю та її сертифікація має добровільний характер.

3. Практичне завдання

3.1. Здійсніть порівняльну характеристику існуючих систем управління якістю за такими напрямками:

- особливості, переваги та недоліки системи TQM;
- особливості, переваги та недоліки системи «just in time»;
- особливості, переваги та недоліки комплексних систем управління якістю.

Результати порівняння подайте у вигляді табл. 5.1

Таблиця 5.1 – Порівняльна характеристика систем управління якістю

Існуючі системи управління якістю	Особливості	Переваги	Недоліки
Система управління якістю TQM			
Система управління якістю «just in time»			
Система управління якістю КСУЯП			

4. Завдання для перевірки знань

- 1) У чому полягає системний підхід до управління якістю продукції (послуг)?
- 2) Які етапи життєвого циклу продукції повинна охоплювати система управління якістю?
- 3) Назвіть існуючі системи управління якістю. У чому полягають їх особливості?
- 4) Хто є зацікавленими сторонами в менеджменті якості?
- 5) Як організовується управління якістю продукції на підприємстві?
- 6) На яких принципах повинен базуватися менеджмент якості відповідно до міжнародних стандартів?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Модель ділової досконалості є розробкою:
 - 1) японських підприємств;

- 2) Європейського фонду управління якістю;
- 3) Європейської програми «Якість життя»;
- 4) Міжнародної організації ISO.

2. Поняття вартості якості ввів:

- 1) А. Фейгенбаум;
- 2) Дж. Джуран;
- 3) Дж. Еттінгер;
- 4) Дж. Сіттіг.

3. Модель, яка враховує вплив попиту на якість продукції, передбачає вивчення ринків збуту, це –

- 1) модель А. Фейгенбаума;
- 2) модель Дж. Джурана;
- 3) модель Дж. Еттінгера;
- 4) модель Дж. Сіттіга.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Шевчук Д.А. Управление качеством: [учебник] / Шевчук Д.А. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 80 с.
2. Мазур И.И. Управление качеством: [учеб.пособ. для студ. вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством»][7-е изд., стер.] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. –М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 400 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).

Практична робота № 7

Тема: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

1. Мета роботи

1. Закріпити теоретичні знання щодо організаційно-економічного механізму управління якістю продукції (послуг).
2. Навчитися визначати складові елементи організаційно-економічного механізму управління якістю продукції (послуг), зокрема послуг зв'язку.

2. Ключові положення

Механізм управління якістю продукції є сукупністю взаємопо'язаних об'єктів і суб'єктів управління, принципів, методів і функцій управління на різних етапах життєвого циклу продукції та рівнях управління якістю.

Він повинен забезпечувати ефективну реалізацію основних функцій управління якістю.

Для характеристики механізму управління якістю продукції (послуг) доцільно використовувати поширений методологічний підхід до структуризації складних господарських систем, що передбачає виділення у складі даного механізму низки загальних, спеціальних і забезпечуючих підсистем. До загальних підсистем механізму управління якістю продукції необхідно віднести підсистеми прогнозування і планування технічного рівня й якості продукції, регулювання якості продукції безпосередньо у виробництві, контролю якості продукції, обліку та аналізу зміни рівня якості, стимулювання і відповідальності за якість.

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.

Процес управління якістю представлений на рис. 7.1.

Відповідно до цілей та стратегії ведеться планування, здійснюється мотивація кадрів і організовується змістовна робота всього підприємства та його елементів, які є об'єктами управління. На наступному етапі здійснюється контроль об'єктів управління, внаслідок чого формується інформація про фактичне положення справ. Дана «внутрішня» інформація доповнюється «зовнішньою», дозволяючою порівняти свої досягнення з тим, що потрібно ззовні.

У результаті такого порівняння розробляються необхідні заходи, які впроваджуються після ухвалення рішення керівництвом, в міру необхідності коригуються плани робіт, вносяться зміни у систему мотивації кадрів.

Після впровадження заходів знов здійснюється контроль, формується інформація, розробляються й впроваджуються нові заходи. Таким чином, цикл управління повторюється. Якщо прийняті заходи були обрані вірно й успішно впроваджені, то наступний цикл управління проводиться вже на більш високому рівні, підтверджуючи тим самим ефективність управління. Такий процес управління є «тривимірним», і його «плоска» схема недостатньо наочна.

Вплив на підприємство зовнішніх чинників – політичних, юридичних, соціальних, науково-технічного прогресу, якості поставлених матеріалів, стану економіки тощо – можна розглядати як дію двох узагальнювальних чинників: загального рівня засобів виробництва, що визначає матеріальну основу підприємства, і виробничих стосунків, що впливають на людський чинник і перш за все на відношення працівників до праці. Матеріальна основа виробництва і люди з їх відношенням до праці визначають основні умови виробничої діяльності підприємства, і тому разом їх можна вважати базою якості.

«Диригентом» і гарантом необхідного рівня якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу є інформаційні матеріали під загальною назвою НТД – нормативно-технічна документація (стандарти, норми, виробнича документація, інструкції, технічні умови, вимоги замовника тощо).

Виробництво товарів підприємцями будь-якої форми власності, процеси руху товару, купівлі-продажу, експлуатації й утилізації не можуть здійснюватися у відриві від НТД, в якій регламентовані вимоги до якості товарів, що визначають їх споживчу вартість.

Щоб працювати на рівних з фірмами-лідерами різних країн, необхідна єдина інженерна мова, роль якої виконують міжнародні стандарти.

Стандарти – основний вид документів в НТД. Виражаючись математичною мовою, це сума виробничих елементів діяльності будь-якого підприємства, що забезпечують функцію стабільності якості.

Вимоги до якості продукції, що регламентуються національними стандартами різних країн, можуть відрізнятися надто суттєво, і у зв'язку з цим продукція, що не відповідає необхідним вимогам за якістю в одній країні, може мати попит в іншій. Необхідно мати у своєму розпорядженні інформацію про те, де і на якому ринку можна отримати максимальний прибуток, і тоді можна без особливого клопоту реалізувати продукцію.

Сподівання на те, що виробники неякісних товарів нестимуть за це особисту відповідальність, вселяє ухвалений Закон України «Про захист прав споживачів», який зобов'язав виробників продукції підтверджувати деклараціями відповідність своїй продукції вимогам НТД. За відсутності такої декларації Закон надав органам державного управління право не допускати на ринок товари сумнівної якості і навіть анулювати патент виробника такого товару.

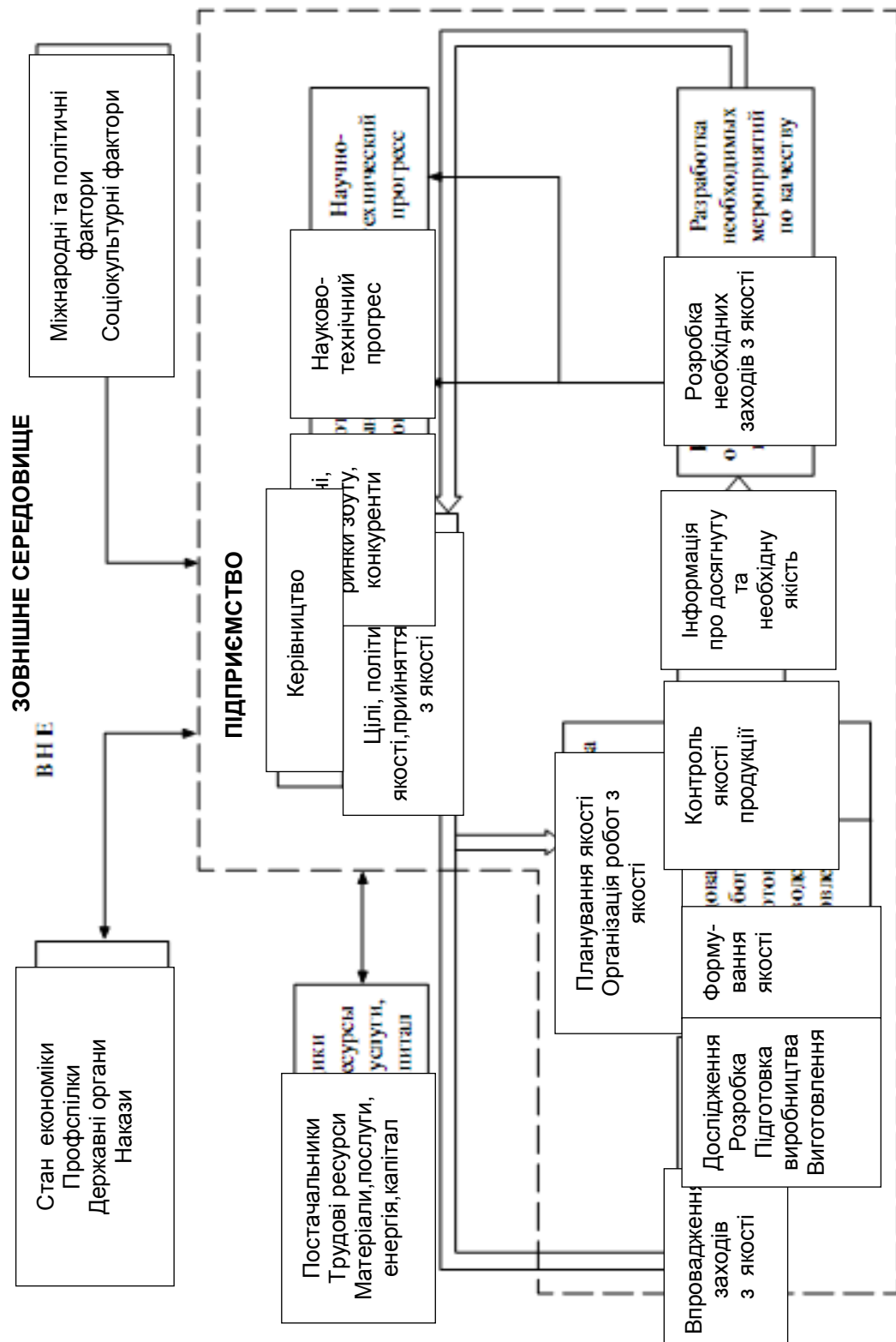


Рис. 2.2. Схе Рис. 7.1. Схема управління якістю

3. Практичне завдання

3.1. Проаналізувати складові організаційно-економічного механізму управління якістю продукції (послуг).

3.2. Визначити складові організаційно-економічного механізму управління якістю послуг поштового зв'язку; телекомунікаційних послуг тощо.

4. Завдання для перевірки знань

- 1) Дайте визначення організаційно-економічного механізму управління якістю продукції (послуг).
- 2) З яких підсистем складається організаційна складова механізму управління якістю?
- 3) З яких підсистем складається економічна складова механізму управління якістю?
- 4) Які складові формують зовнішнє середовище організаційно-економічного механізму управління якістю?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Об'єктом управління якістю є:
 - 1) підприємство;
 - 2) виробничий процес;
 - 3) система якості;
 - 4) політики та цілі у сфері якості.
2. Механізм управління якістю – це:
 - 1) сукупність організаційних структур, методик, процесів, процедур та принципів управління якістю;
 - 2) сукупністю взаємозв'язаних об'єктів і суб'єктів управління, принципів, методів і функцій управління на різних етапах життєвого циклу продукції та рівнях управління якістю;
 - 3) діяльність організації в тому, що стосується якості;
 - 4) господарський механізм управління підприємством.
3. Зовнішні чинники, які здійснюють вплив на підприємство:
 - 1) політичні, соціальні, юридичні, НТП, якість матеріалів, стан економіки;
 - 2) політичні, соціальні, економічні, психологічні, НТП;
 - 3) якість матеріалів та комплектуючих, нормативно-законодавча база країни, соціальні;
 - 4) НТП, політичні, соціальні та економічні.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Борисевич Є.Г. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посіб. / [Борисевич Є.Г., Буряк В.Г., Стрельчук Є.М., Станкевич І.В.]. – Одеса. ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010 – 271 с.
2. Окрепилов В.В. Управление качеством: [учеб. для вузов] [3-е изд., пер. и доп.] / Окрепилов В.В. – СПб.: ОАО «Изд-во «Наука», 2000. – 912 с.
3. Тихвинский В.О. Управление и качество услуг в сети GPRS/ UMTS / В.О. Тихвинский, С.В. Терентьев. – М.: Эко-Тренд, 2007. – 400 с.
4. Гличев А.В. Современное представление о механизме управления качеством продукции / А.В. Гличев // Стандарты и качество. – 1995. – №5. – С. 47 – 56.

Практична робота № 8

Тема: СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СТАНДАРТАХ ISO СЕРІЇ 9000

1. Мета роботи

1. Вивчити загальну характеристику стандартів ISO серії 9000 та структуру базових стандартів ISO серії 9000.
2. Ознайомитися з основними вимогами, що висуваються стандартом ISO 9001:2008 до систем управління якістю.

2. Ключові положення

Склад стандартів ISO серії 9000

Стандарти ISO серії 9000 були розроблені технічним комітетом ISO /ТК 176 у результаті узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн відносно впровадження і функціонування систем якості. Вони не стосуються конкретного сектору промисловості або економіки і загальними вимогами з забезпечення, вибору та побудови елементів системи якості. Ці стандарти містять опис елементів, які повинні включати системи якості, а не порядок їх введення тією або іншою організацією. Вони не ставлять за мету спонукати до створення однакових систем якості тому, що в різних організаціях різні потреби. Побудова і шляхи впровадження систем якості повинні обов'язково враховувати конкретні цілі організації, продукцію, яку вона виробляє, процеси, які при цьому використовуються, а також конкретні методи праці.

З часу публікації цих стандартів, вони отримали широке визнання і поширення; понад 50 країн прийняли їх як національні. Після цього почався процес їх широкого використання для сертифікації систем якості, що викликав потребу у визначенні правил самої процедури сертифікації і вимог до експертів, які здійснюють перевірку системи.

ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». Цей стандарт описує основні положення систем управління якістю, які є предметом стандартів ISO серії 9000, і визначає відповідні терміни.

Цей стандарт мають застосовувати:

- а) організації, які прагнуть досягнути переваги завдяки запровадженню системи управління якістю;
- б) організації, які прагнуть отримати впевненість у тому, що їхні постачальники виконуватимуть їхні вимоги до продукції;
- в) користувачі продукції;
- г) усі сторони, зацікавлені в єдиному розумінні термінології, яку використовують у сфері управління якістю (наприклад, постачальники,

замовники, регламентувальні органи);

е) усі сторони, внутрішні чи зовнішні стосовно організації, які виконують оцінювання чи провадять аудит системи управління якістю на відповідність вимогам ISO 9001 (наприклад, аудитори, регламентувальні органи, органи сертифікації/реєстрації);

ф) усі сторони, внутрішні чи зовнішні стосовно організації, які проводять консультування або навчання з питань системи управління якістю, прийнятої для цієї організації;

г) розробники відповідних стандартів.

ДСТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги». Цей стандарт рекомендовано застосовувати для сертифікування систем управління якістю. Вимоги, зазначені у стандарті, відповідають чинному законодавству України. Цей стандарт сприяє прийняттю процесного підходу під час розроблення, запровадження та поліпшування результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог. Структуру стандарту показано на рис. 8.1.



Рис. 8.1. ДСТУ ISO 9001:2009: структура стандарту

ДСТУ ISO 9004:2001 «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності». Міжнародний стандарт ISO 9004 розроблено Технічним комітетом ISO/TC 176 “Управління якістю і забезпечення якості”,

Підкомітетом SC 2 “Системи якості”. Цей державний стандарт сприяє прийняттю процесного підходу в розробленні, впровадженні та поліпшенні результативності й ефективності системи управління якістю для підвищення задоволеності зацікавлених сторін виконанням їхніх вимог. Стандарт ґрунтується на восьми принципах управління якістю. Проте він не спрямований на установлення однаковості ні в структурі систем управління якістю, ні в документації. Застосування принципів управління якістю не лише забезпечує безпосередні переваги, але також робить важливий внесок в управління витратами та ризиками.

Система управління якістю

Реалізація сучасних ідей у сфері якості та побудова процесів підприємства у відповідності з вимогами споживача досягається, в першу чергу, із побудови системи управління якістю (СУЯ) та її впровадження на підприємствах.

Система управління якістю – це організаційна основа управління підприємством, яка в широкому розумінні може розглядатися як система менеджменту організації стосовно якості.

Під *створенням систем управління якістю* розуміється її *розроблення та впровадження* у діяльність підприємства. Як правило, рішення про створення системи якості приймає керівництво підприємства під впливом вимог конкретних замовників або ситуації на ринках збуту.

Створення СУЯ на підприємстві – це не можливість виготовляти найкращу та найбільш конкурентоспроможну продукцію (найчастіше можна зустріти саме таке помилкове розуміння необхідності впровадження системи), а можливість *дати гарантію, що якість виготовленої продукції є стабільною та зорієнтованою на конкретного споживача*. Отже, під час її створення необхідно дати відповідь на три ключові питання: ХТО наш споживач? ЯКІ його вимоги? ЯКИХ зусиль треба докласти, щоб його задовольнити? Відповідь на них визначає специфіку системи якості, що буде створюватися для кожного окремо взятого підприємства.

Для впровадження СУЯ необхідно:

- 1) розробити документацію системи, яка повинна відповідати вимогам стандарту ISO 9001;
- 2) привести практичну діяльність підприємства у відповідність з документацією.

Документація СУЯ розробляється для того, щоб формально закріпити відповідальність за здійснення певних процесів організації при створенні якості. Згідно із вимогами стандарту ISO 9001:2008, система управління якістю являє собою мережу процесів, ключові з яких подано у моделі управління якістю на рис. 8.2.

Таким чином, організація, що впроваджує систему управління якістю, повинна спершу опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необхідне застосування методів організаційного інжинірингу та реалізації інструментів моделювання бізнес-процесів. Діяльність зі створення процесно-орієнтованої організації здійснюється за такими етапами:

- ідентифікація ключових процесів підприємства;

- установлення послідовності і взаємодії між цими процесами;
- установлення критеріїв і методів контролю параметрів процесів;
- забезпечення наявності інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів;
- вимірювання та аналізування інформації про процеси і застосування дій, що необхідні для досягнення установлених результатів і безперервного поліпшення.

Саме з цих кроків, що передують діям, безпосередньо пов'язаних із впровадженням СУЯ згідно з вимогами стандарту ISO, і доцільно розпочинати роботи в даному напрямі. Вимоги стандарту ISO 9001:2008 до СУЯ чітко регламентуються за чотирма елементами (рис. 8.2):

- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- випуск продукції (саме за даним елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються в процесі виготовлення продукції);
- вимірювання, аналізування та поліпшення.

За даними елементами розробляється документація СУЯ, а також забезпечується погодженість і сумісність процесів *планування, управління, забезпечення й поліпшення якості* з визначенням їх змісту та взаємодії. Кожен напрям діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми системи якості, які й виступають *основними її складовими*.

Процес створення СУЯ на підприємстві є складним і зазвичай довготривалим процесом, а його подальший розвиток і перехід до TQM може взагалі тривати роками. У загальному вигляді етапи розроблення систем якості можна представити таким чином:

1. *Визначення елементів системи якості.*
2. *Визначення складу структурних підрозділів системи якості.*
3. *Розроблення структурної схеми системи якості.*
4. *Розроблення функціональної схеми управління якістю.*
5. *Визначення складу та стану документації системи якості.*
6. *Розроблення внутрішньофірмової системи документації.*
7. *Впровадження документації СУЯ.*
8. *Перевірка СУЯ.*

Як правило, процес створення на підприємстві СУЯ завершується її сертифікацією. Отже, останнім етапом її розробки можливо вважати *організацію і проведення сертифікації СУЯ* на відповідність стандартам ISO 9001:2008 авторитетним органом із сертифікації.

Згідно з вимогами ISO 9001:2008, документація СУЯ повинна містити:

- а) документовані виклади політики й завдань у сфері якості;
- б) настанови щодо якості;
- в) документовані методики, які вимагаються стандартом;
- г) документи, потрібні організації для забезпечення ефективності планування та виконання процесів і управління ними (процедури та інструкції);
- д) протоколи якості.



Рис. 8.2. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес

На рис. 8.3 представлено схему понять стосовно документації відповідно до ДСТУ ISO 9000:2007 (п. 3.7) з урахуванням асоціативних та родових зв'язків.

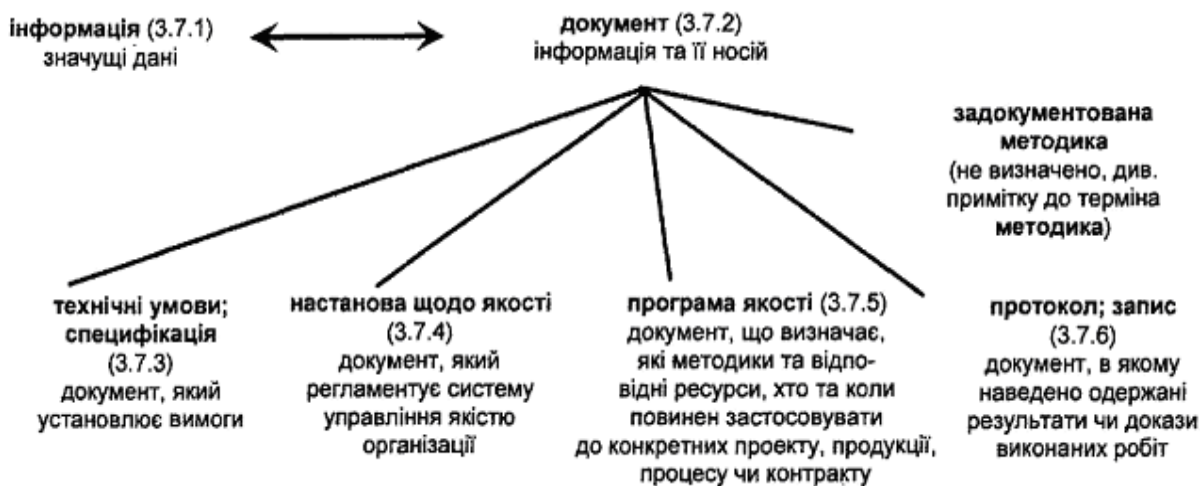


Рис. 8.3. Схема понять стосовно документації відповідно до ДСТУ ISO 9000:2007 (п.3.7)

3. Практичне завдання

3.1. Засвоїти теоретичний матеріал, поданий у Ключових положеннях п. 2.

3.2. Законспектувати основні положення процесу створення системи управління якістю на підприємстві відповідно вимог до ISO 9001:2008.

4. Завдання для перевірки знань

- 1) Який підхід покладений в міжнародних стандартах в основу побудови системи управління якістю?
- 2) Назвіть міжнародні стандарти сімейства ISO 9000 «Системи менеджменту якості» і охарактеризуйте їх.
- 3) Який порядок розроблення та впровадження СУЯ в діяльність підприємства? Яку структуру має система управління якістю підприємства?
- 4) Назвіть види діяльності, складові процесної моделі системи менеджменту якості, і схарактеризуйте їх.
- 5) Поясніть значення документації системи управління якістю.
- 6) Який склад документації системи управління якістю? Який її зміст?
- 7) Наведіть приклади документів системи управління якістю.
- 8) Які вимоги пред'являються до рівня затвердження документів?
- 9) Розкажіть про управління процесом документування.
- 10) Які вимоги пред'являються до процесу зміни документів?
- 11) Як здійснюється управління записами при реєстрації даних про якість?

Тестові завдання для перевірки знань

1. Формування на підприємстві СУЯ дозволяє:
 - 1) забезпечити випуск продукції, що відповідає найкращим світовим зразкам;
 - 2) виготовляти продукцію, яка є найбільш конкурентоспроможною на ринку;
 - 3) виготовляти продукцію, якість якої є стабільною та відповідає установленим до неї вимогам;
 - 4) дозволяє орієнтуватися на вимоги конкретного споживача.
2. Які елементи СУЯ згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2008 повинні документуватися під час її створення й підготовки до сертифікації:
 - 1) система якості;
 - 2) управління невідповідною продукцією;
 - 3) відповідальність керівництва;
 - 4) управління ресурсами;
 - 5) контроль якості;
 - 6) випуск продукції;
 - 7) вимірювання, аналіз, поліпшення.
3. До складу документації СУЯ належать:
 - 1) стратегія з якості;
 - 2) настанова щодо якості;
 - 3) політика у сфері якості;
 - 4) оперативно-календарні плани;
 - 5) методики та процедури;
 - 6) робочі інструкції.
4. Визначити терміни, зміст яких наведено нижче:
 - 1) схематичне зображення певної послідовності процесів, що здійснюються на всіх етапах життєвого циклу продукції;

- 2) сукупність властивостей і характеристик продукції та послуг, що обумовлюють їх спроможність задовольняти установлені й передбачувані потреби;
 - 3) координована діяльність із управління діяльністю організації стосовно якості;
 - 4) сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.
5. При створенні системи управління якістю можуть використовуватись наступні групи стандартів:
- 1) SA 8000;
 - 2) ISO 9000;
 - 3) QS 9000;
 - 4) EN 45000;
 - 5) ДСТУ ISO 9001.
6. Які елементи СУЯ, згідно з вимогами стандарту ISO 9001-2008, повинні документуватись при її створенні та підготовкою до сертифікації:
- 1) система якості;
 - 2) управління невідповідною продукцією;
 - 3) відповідальність керівництва;
 - 4) управління ресурсами;
 - 5) контроль якості;
 - 6) випуск продукції;
 - 7) вимірювання, аналізування, поліпшування.
7. Впроваджувати системи менеджменту якості відповідно до стандартів ISO серії 9000 можуть:
- 1) лише підприємства, що працюють у сфері електротехніки, радіoeлектроніки та зв'язку;
 - 2) будь-які підприємства незалежно від їх форм власності та видів діяльності;
 - 3) лише підприємства, що надають послуги;
 - 4) організації, що проводять сертифікації систем менеджменту якості.
8. Які стандарти описують вимоги до систем менеджменту якості?
- 1) стандарти ISO серії 14000;
 - 2) стандарти ISO серії 1011;
 - 3) стандарти ISO серії 9000.
9. Система менеджменту якості відповідно до ISO 9001 охоплює:
- 1) лише стадії проектування продукції та підготовки виробництва;
 - 2) лише контроль якості продукції;
 - 3) лише стадії виробництва та експлуатації продукції;
 - 4) всі стадії життєвого циклу продукції.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Борисевич Є.Г. Управління якістю інфокомунікаційних послуг: навч. посіб. / [Борисевич Є.Г., Буряк В.Г., Стрельчук Є.М., Станкевич І.В.]. – Одеса. ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010 – 271 с.
2. Окрепилов В.В. Управление качеством: [учеб. для вузов] [3-е изд., пер. и доп.] / Окрепилов В. В. – СПб.: ОАО «Изд-во «Наука», 2000. – 912 с.
3. Пономарев С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: учеб. пособ. / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004 г. – 248 с.
4. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2005, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2007. – [На заміну ДСТУ ISO 9000: 2001; чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 34 с. – (Національний стандарт України).
5. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).

Практична робота № 9

Тема: **МІСІЯ, БАЧЕННЯ, ПОЛІТИКА ТА ЦІЛІ В ОБЛАСТІ ЯКОСТІ**

1. Мета роботи

1. Отримати уявлення про місію, бачення, політику та цілі в області якості, критичні чинники успіху і стратегічні плани організації на прикладі освітньої діяльності.
2. Навчитися розробляти політику та цілі в області якості для підприємств галузі зв'язку.

2. Ключові положення

В даний час багато організацій, що успішно розвиваються, поставляють свою продукцію (послуги) як на внутрішній Український ринок, так і на ринки зарубіжних країн, розробляють, упроваджують і здійснюють сертифікацію своїх систем менеджменту якості на відповідність вимогам національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2009, гармонізованого з міжнародним ISO 9001:2008.

У міжнародних стандартах ISO серії 9000 потрібна обов'язкова розробка:

- політики в області якості;
- цілей в області якості.

Можна рекомендувати наступний зразковий порядок розробки документів стратегічного і оперативного менеджменту в організації:

- 1) формулювання персональних (особистих) місій, бачень і ключових ролей менеджерів і персоналу;
- 2) визначення місії, бачення і головних цінностей організації;
- 3) формулювання цілей організації;
- 4) розробку стратегічного плану розвитку організації;
- 5) визначення критичних чинників успіху та показників виконання діяльності;
- 6) розробку політики в області якості організації;
- 7) розробку цілей в області якості організації;
- 8) визначення оперативних планів (головних завдань), що дозволяють досягти поставленої мети.

Рекомендується починати роботу з проведення серії семінарів, на яких кожен менеджер дістане можливість сформулювати свої власні:

- місію;
- бачення і головні (ключові) ролі свого життя.

Потім цей процес слід розповсюдити на розробку загальних для організації в цілому місії, бачення, головних цінностей, цілей організації, стратегічних планів, критичних чинників успіху організації, показників (індикаторів) виконання діяльності в організації і політики в області якості, створюючих основу для розкриття: цілей в області якості; оперативних планів.

Вищому керівництву слід вжити заходів для того, щоб особисті місії, бачення і ключові ролі співробітників організації знайшли збалансоване віддзеркалення в місії, баченні і головних цінностях, сформульованих для організації в цілому.

Етап 1. Розробка персональних місій, бачень і ключових ролей

Кожному працівникові і службовцю слід сформулювати його/її власні персональні місію, бачення і ключові ролі.

Сформулюйте ці елементи (складові частини) позитивним чином відповідно до того, що відбувається в даний час. Заява про вашу особисту місію повинна включати вашу життєву філософію і відповідати на питання:

- хто ви є?
- що є цілями вашого життя?
- навіщо ви живете?
- до чого ви прагнете і в чому полягають ваші якнайглибші бажання?

Заява про ваше особисте бачення повинна відповідати на питання:

- куди ви йдете?
- якими цінностями і принципами ви керуєтеся, аби досягти своїх цілей?
- якими ідеальними характерними рисами ви хотіли б володіти?
- яку професію або рід заняття ви вважаєте ідеальною для себе?
- до яких умов життя і збереження здоров'я ви прагнете?

Ваше уявлення про ключові ролеві функції має відношення до того способу дій, за допомогою яких ви виконуєте або хочете виконувати деякі ролі у вашому житті для того, щоб реалізувати вашу особисту місію, наприклад:

- роль батька/матері;
- роль друга;
- роль керівника (менеджера);
- роль сусіда тощо.

Іншими словами, це те, що ви хотіли б мати у взаєминах з вашими колегами по роботі, друзями, сім'єю, сусідами, родичами та іншими людьми, що оточують вас.

Все ці три елементи (місія, бачення, ключові ролеві функції) в цілому є щось подібне до конституції, яка управляє вашим життям, створює основу для оцінки рішень про те, ким ви хочете стати і що ви хочете робити.

Етап 2. Розробка місії, бачення і визначення головних цінностей організації

Головними питаннями, на які необхідно дати відповіді на цьому етапі, є: Чому? Навіщо? Куди?

Формулювання місії організації пов'язане з визначенням відмітних особливостей (індивідуальності), а також компетентності (специфічних здібностей і умінь) організації та вказує на причини її існування:

- для кого існує організація?
- чому вона існує?
- у чому полягають її головні цілі?
- хто є найбільш важливими організаторами спільного бізнесу?

Ефективно сформульована місія створює недвозначну поведінку працівників і службовців, укріплює одностайність, поліпшує внутрішні комунікації і робочу обстановку всередині організації. Нижче наведений приклад дієвих заяв про місії організації.

Приклад

МІСІЯ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ – сприймати, нагромаджувати, генерувати і поширювати знання із застосуванням нових, у тому числі інформаційних, освітніх технологій, надавати консультаційні послуги, створювати унікальні зразки наукоємкої продукції, здійснювати підготовку конкурентоздатних фахівців як для підприємств всіх форм власності України, так і за замовленнями зарубіжних держав і окремих громадян, повноцінно розвивати особу, реалізовувати її здібності, сприяти стійкому соціально-економічному розвитку країни.

Бачення організації включає довготривалу мету компанії і лінію поведінки при виконанні перетворень, необхідних для досягнення цієї мети.

Бачення – це образ (зображення) бажаного майбутнього. Ефективно сформульоване бачення організації вказує напрям вживання амбіцій і творчості персоналу, через рішучі зміни створює настрій і громадську думку, укріплює віру в майбутнє і сприяє кращому використанню можливостей та енергії людей.

Приклад

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ (БАЧЕННЯ) РОЗВИТКУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ – створення регіонального ВНЗ відкритого типу за європейською моделлю з інноваційно-інвестиційною політикою стійкого розвитку, спрямованою на удосконалення і диверсифікацію науково-педагогічних шкіл, цивільних інститутів, на забезпечення стабільного приросту студентів, матеріально-грошових, інформаційних та інших ресурсних потенціалів.

На практиці вище керівництво і менеджери середньої ланки розробляють концептуальні проекти загальних організаційних місій, бачення, цілей організації і стратегічних планів (стратегій). Цей проект головних документів стратегічного менеджменту потім доводиться до всіх інших працівників і службовців на різних семінарах і нарадах усіх рівнів. Після завершення цього процесу, кожне крупне відділення або їх підрозділи формують свої власні конкретні (специфічні) бачення, цілі організації і стратегічні плани, які повинні відповідати загальноорганізаційній місії (рис. 9.1).

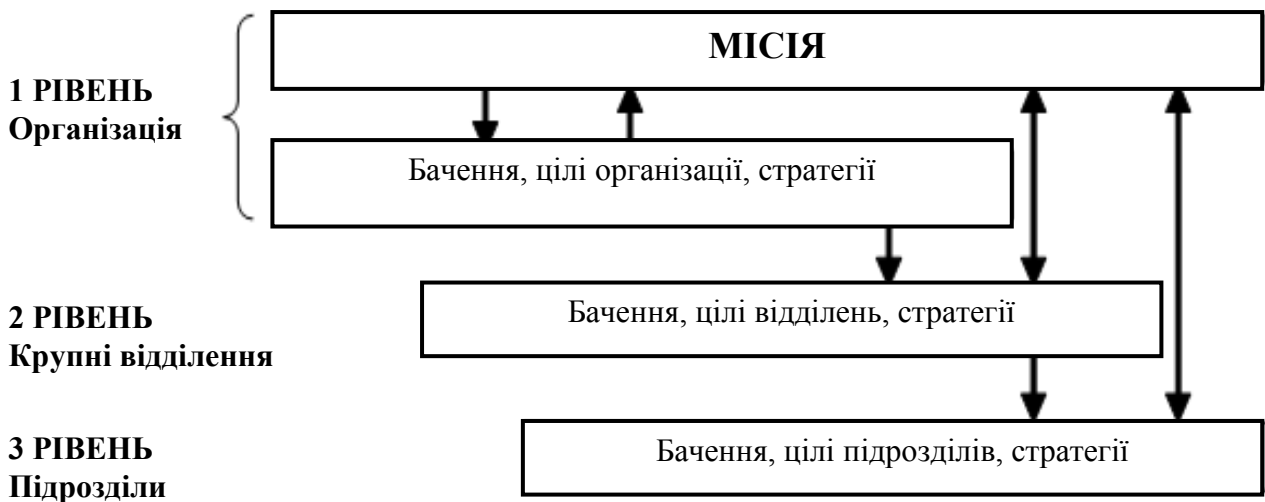


Рис. 9.1. Перетворення у життя місії організації на більш низьких організаційних рівнях

3.1 Аналіз ситуації

Цей підетап формування основних документів стратегічного менеджменту передбачає оцінку й аналіз стратегічного положення організації і, як результат, документування цілей організації і стратегічних планів. При цьому в першу чергу розглядаються сильні і слабкі сторони внутрішньої діяльності, а також можливості і загрози з боку зовнішнього оточення. При цьому рекомендується використовувати так званий SWOT-аналіз, назва якого утворена від англійських слів:

- Strengths – сильні сторони;
- Weaknesses – слабкі сторони (відставання);
- Opportunities – можливості;
- Threats – загрози.

Важливим і корисним інструментом SWOT-аналізу є бенчмаркінг (методологія опорних точок), що дозволяє спрямовуватися на поліпшення діяльності порівнянно з кращими досягненнями як самої організації, так і її конкурентів.

3.2 Визначення стратегічних цілей організації

Після аналізу ситуації визначають цілі організації (результати, яких хочуть досягти в довгостроковій перспективі). Головну увагу при цьому звертають на пошук відповідей на питання: “Що має бути досягнуте?”. На цьому етапі слід взяти до уваги інтереси всіх учасників спільного бізнесу:

- споживачів;
- постачальників;
- працівників і службовців;
- акціонерів (власників);
- місцеве співтовариство тощо.

Безпосередньо на основі головних складових частин бачення формують цілі організації й установлюють контрольні точки (віхи), досягнення яких

оцінюється щорічно. Ці цілі організації, що забезпечують реалізацію бачення, формулюються на рівні вищого керівництва, а також на рівні менеджерів крупних відділень і служб організації. Цілі організації звичайно визначаються на основі економічних для бізнесу показників, наприклад, таких як:

- розширення обсягу освітніх та інших видів послуг;
- зміцнення і розширення займаного сектору ринку;
- збільшення прибутковості;
- зростання оплати праці викладачів і співробітників;
- поліпшення якості тощо.

Цілі організації мають на увазі досягнення результатів, які англійською мовою можуть бути охарактеризовані словами:

- Specific – специфічні, конкретні результати;
- Measurable – вимірні результати;
- Achievable – досяжні результати;
- Realistic – реалістичні, практичні результати;
- Timespecific – конкретні в часі.

Ці цілі в англomовній літературі прийнято коротко позначати «SMART–цілі», причому абревіатуру «SMART» можна перекласти українською мовою словами: «меткий, спритний, швидкий, сильний, моторний, дотепний, модний, нарядний, чепуристий».

Як приклади SMART–цілей для ВНЗ можна навести такі:

- збільшити прийом студентів на конкретну спеціальність на 50% протягом двох найближчих років;
- розширити і протягом трьох років довести прийом студентів-іноземців до 10% від числа держбюджетних місць;
- забезпечити зростання обсягу виконуваних госпдоговірних НДР на 25% протягом року;
- збільшити обсяг додаткових освітніх і консультаційних послуг, що надаються, на 100% протягом трьох найближчих років;
- забезпечити щорічне проведення днів відкритих дверей (ярмарків вакансій робочих місць) для студентів старших курсів і представників підприємств.

Етап 4. Розробка стратегічних планів розвитку організації

На наступному етапі процесу стратегічного менеджменту розробляються можливі варіанти стратегічних планів розвитку організації, а потім вибирається один із них. При цьому виборі керуються видимим розривом між існуючою і бажаною ситуацією. На цьому етапі центральним є питання “ЯК?” Стратегічний план показує, як можуть бути досягнуті цілі і які варіанти мають бути обрані. Ця відповідь виходить в результаті SWOT-аналізу, присвяченого вивченню сильних і слабких сторін організації, наявних можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. При цьому виконуйте лише те, в чому ви є єдиними (унікальними) у своєму роді і постарайтеся передати всі види

допоміжної діяльності фахівцям, які можуть це зробити краще, швидше і дешевше, ніж ви (використовуйте аутсорсинг). Іншими прикладами творчих стратегічних планів є:

- збільшення дивідендів, що виплачуються акціонерам, за рахунок використання електронного бізнесу;
- розширення використання дистанційних технологій навчання;
- фокусування уваги і діяльності на взаєминах з постачальниками (наприклад, на роботі профорієнтації – в разі освітньої організації);
- інтеграція цінностей, створюваних мережею філій, що належать організації;
- реструктуризація політики компенсацій, офіційних визнань і винагород персоналу.

Стратегічні плани пов'язані з цілями кожного з учасників спільного бізнесу.

Етап 5. Розробка Політики в області якості

Розробку Політики в області якості здійснюють, ґрунтуючись на результатах виконання попередніх етапів. Вище керівництво і менеджери повинні повідомити результати формулювання місії, бачення, головних цінностей, цілей організації, стратегічних планів і політики в області якості всім працівникам і службовцям на всіх рівнях організації на серії зборів і семінарів. Ці збори повинні гарантувати впевненість, що цінності організації є рушійною силою для правильного відношення до справи і поведінки кожного. Вище керівництво повинне оголосити початок впровадження системи менеджменту якості в Політиці в області якості і підтвердити переймання на себе зобов'язань щодо їх здійснення. Приклад можливого тексту Політики в області якості ВНЗ та підприємств інших галузей народного господарства наведено в Додатку А.

Місія, бачення, цілі організації, стратегія розвитку і політика в області якості організації спільно утворюють важливий інструмент стратегічного менеджменту, який виражає дух і душу організації, вказує що являє собою організація (компанія), в чому полягає її призначення на Землі, які її цілі, до чого вона рухається, як вона збирається всього цього досягти і на яких важливих моментах всі повинні концентруватися. Вони формують колективні амбіції організації, мають важливий вплив на зв'язок працівників і службовців з організацією і на якість їх роботи. Успішно сформульоване колективне (спільні) честолобство розкриває людям те, як їх діяльність робить вклад до загальної справи, яким чином вони спільно працюють на досягнення цілей, що сприяють вищій якості діяльності в організації.

Ефективні місія, бачення, цілі і стратегічні плани організації, політика в області якості створюють основу для вироблення проектів рішень фахівцями і допомагають менеджерам приймати рішення відносно використання доступних ресурсів.

Етап 6. Розробка цілей в області якості

Згідно з ДСТУ ISO 9001:2009 вище керівництво організації повинне забезпечувати, щоб цілі в області якості, необхідні для виконання вимог до продукції (послуг), були установлені у відповідних підрозділах і на відповідних рівнях організації.

Цілі в області якості організації формують на основі раніше розроблених і затверджених:

- цілей організації;
- стратегічних планів;
- критичних чинників успіху і показників виконання діяльності;
- Політики в області якості.

Кожне конкретне завдання, сформульоване у стратегічному плані освітньої установи (ВНЗ), розглядається відповідним проректором, директором інституту, деканом, яка поставлена перед ним Ціль в області якості. Для досягнення цих Цілей проректори за напрямками, директори інститутів і декани розробляють свої Цілі в області якості і плани заходів на майбутній календарний рік. Заходи таких планів, у свою чергу, є цілями, які мають бути досягнуті підпорядкованими їм підрозділами (кафедрами і відділами), що знаходяться на третьому рівні адміністративної ієрархії.

Основним напрямом розробки Цілей в області якості і планів заходів є (рис. 9.2) рух зверху вниз.

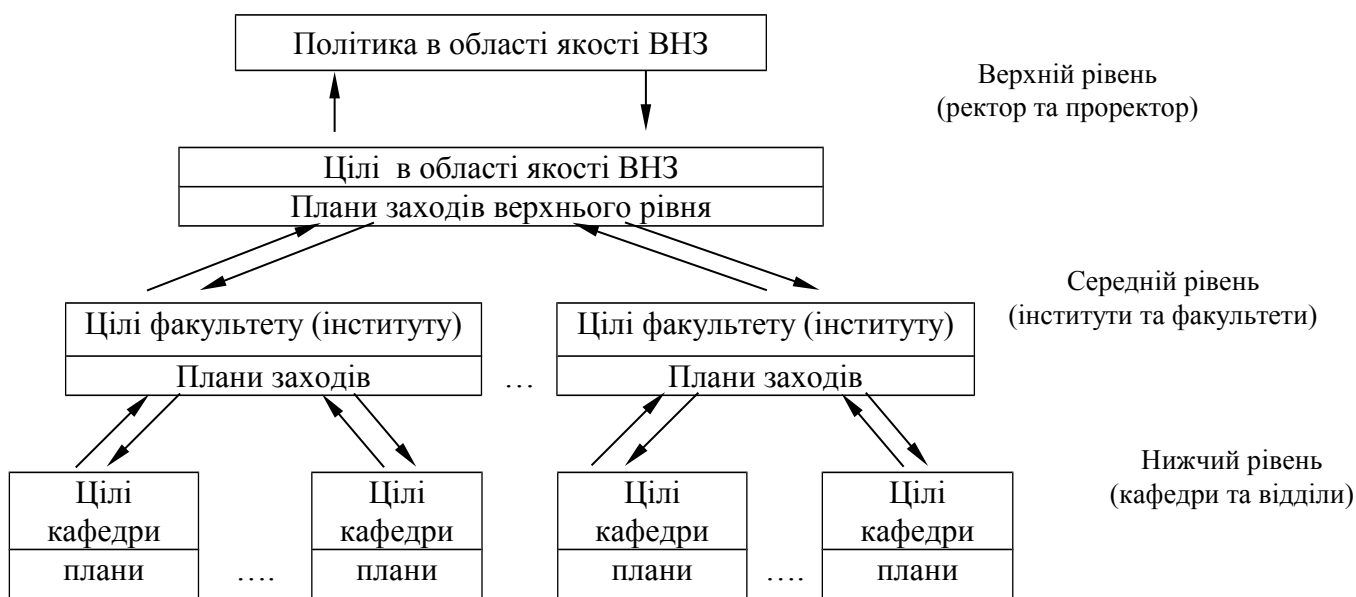


Рис. 9.2. Розробка Цілей в області якості у сфері навчальної роботи та їх досягнення шляхом виконання заходів оперативних планів

Ці Цілі та завдання знаходять своє віддзеркалення в річних планах роботи кафедр і відділів, а також в індивідуальних планах викладачів. Приклади Цілей в області якості див. в Додатку Б.

Після розробки стратегічних планів, визначення критичних чинників успіху і показників виконання діяльності, визначення політики і формування цілей в області якості в організації стають:

- стратегічний бізнес-план організації в цілому;

- оперативні плани відділень (служб) організації;
- конкретні проекти поліпшення якості.
- Після затвердження цих стратегічних і оперативних планів починають їх виконання.

Для успішного досягнення установлених цілей в області якості звичайно потрібне використання організаційних методів і засобів управління роботою персоналу як у складі постійно діючих «клубів якості», так і у складі міжфункціональних команд, що створюються для вирішення конкретних проблем при виконанні проектів.

3. Практичне завдання

- 3.1 За відповідним варіантом обрати сферу діяльності у галузі зв'язку.
- 3.2 Дати назву створюваному підприємству.
- 3.3 Обґрунтувати номенклатуру продукції (послуг), які планується надавати на підприємстві.
- 3.4 Розробити організаційну структуру управління підприємством.
- 3.5 Розробити Політику та Цілі в області якості для створеного підприємства.

Варіант студента призначається викладачем та обирається у відповідності зі сферою діяльності у зв'язку:

- поштовий зв'язок;
- місцевий телефонний зв'язок;
- мобільний зв'язок;
- інтернет-провайдер;
- кабельне телебачення.

4. Завдання для перевірки знань

- 1) Чи передбачають міжнародні стандарти ISO серії 9000 обов'язкову розробку місії та бачення?
- 2) Чи передбачають міжнародні стандарти ISO серії 9000 обов'язкову розробку Політики та Цілей в області якості?
- 3) Яким чином слід розробляти місію і бачення організації?
- 4) На які питання повинні давати відповіді
 - персональна (особиста) місія співробітників;
 - персональне (особисте) бачення співробітника;
 - місія організації;
 - бачення організації;
 - Цілі організації;
 - політика в області якості;
 - Цілі в області якості;
 - оперативні плани заходів?

5) Розкажіть про розроблені Ваші особисті (персональні) місії, бачення та ключові цінності (ролі).

6) Наведіть приклади і прокоментуйте розглянуті на практичному занятті:

- місія організації;
- бачення організації;
- цілі організації;
- політика в області якості;
- цілі в області якості;
- оперативні плани заходів;
- конкретні проекти поліпшення процесів і продукції (послуг).

7) Чи є в ДСТУ ISO 9001:2009 вимоги, що цілі організації мають бути вимірними?

8) При розробці яких документів стратегічного менеджменту рекомендується використовувати SWOT-аналіз?

9) З якими документами стратегічного менеджменту організації найтісніше пов'язані і яким чином такі поняття як «критичні чинники успіху» і «показники виконання діяльності»?

10) Поясніть представлений на рис. 9.2 ієрархічний порядок розробки Цілей в області якості й оперативних планів заходів.

Тестові завдання для перевірки знань

1. У міжнародних стандартах з якості ISO серії 9000 потрібна обов'язкова розробка:
 - 1) «петлі якості»;
 - 2) Політики у сфері якості;
 - 3) Цілей у сфері якості;
 - 4) Політики та Цілей у сфері якості.
2. Місія організації це –
 - 1) образ (зображення) бажаного майбутнього;
 - 2) життєва філософія організації;
 - 3) головні цінності організації;
 - 4) стратегічні плани організації.
3. Бачення організації це –
 - 1) образ (зображення) бажаного майбутнього;
 - 2) життєва філософія організації;
 - 3) головні цінності організації;
 - 4) стратегічні плани організації.
4. На етапі оцінки та аналізу стратегічного положення організації для документування цілей організації, рекомендується використовувати:

- 1) GAP-аналіз;
 - 2) функціонально-вартісний аналіз;
 - 3) метод «мозкових атак»;
 - 4) SWOT- аналіз.
5. Стратегічними цілями організації можуть бути:
- 1) збільшення прибутку на 10%;
 - 2) залучення персоналу до управління організацією;
 - 3) внутрішні аудити;
 - 4) аутсорсинг.
6. Критичні фактори успіху організації
- 1) визначають конкурентні переваги організації, оскільки вони безпосередньо пов'язані з її головними здібностями, уміннями та компетентністю;
 - 2) пов'язані з цілями кожного із учасників спільного бізнесу;
 - 3) укріплюють і розширюють займаний сектор ринку;
 - 4) підходи, які використовуються для здійснення (реалізації) бачення.
7. На етапі визначення стратегічних цілей організації необхідно брати до уваги інтереси:
- 1) користувачів та постачальників;
 - 2) працівників;
 - 3) акціонерів;
 - 4) вірні відповіді а) та б);
 - 5) вірні відповіді а), б), в).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Пономарев С.В. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества: учеб. пособ. / С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004 г. – 248 с.
2. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2005, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2007. – [На заміну ДСТУ ISO 9000: 2001; чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 34 с. – (Національний стандарт України).
3. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклади Політик в області якості

Політика в області якості ВНЗ

1. Ефективне впровадження системи менеджменту якості, перш за все, є відповідальністю вищого керівництва ВНЗ.
2. Для того, щоб залучити кожного ВНЗ до удосконалення якості, вище керівництво буде надавати можливість усім працівникам і службовцям брати участь у підготовці, здійсненні й оцінці діяльності до поліпшення.
3. Поліпшення якості енергійно буде підтримуватися й впроваджуватися планомірно і систематично – це відноситься до кожної кафедри і підрозділу ВНЗ.
4. Поліпшення якості є предметом самостійного процесу постійного поліпшення.
5. ВНЗ буде концентрувати увагу на споживачах і постачальниках як внутрішніх, так і зовнішніх.
6. Рівень виконання діяльності в кращих ВНЗ-конкурентах буде доводитися до всіх відповідних підрозділів, викладачів і співробітників.
7. Найбільш важливі постачальники і споживачі будуть тісно залучені в реалізацію Політики в області якості ВНЗ. Це відноситься як до внутрішніх, так і до зовнішніх постачальників і споживачів.
8. Значна увага буде приділятися роботі в командах з поліпшення якості освітньої діяльності, яка буде оцінюватися за її вкладом в реалізацію Політики в області якості.
9. Політика в області якості буде публічно доведена до всіх частин ВНЗ так, що кожен зможе зрозуміти її. Будуть використані всі доступні методи і засоби інформації для просування і роз'яснення Політики в області якості як усередині, так і за межами ВНЗ.
10. Доповіді і звіти про процес здійснення Політики в області якості будуть постійними питаннями порядку денного на зборах і нарадах вищого керівництва.
11. Правильно сформульована місія і бачення, цілі і стратегічні плани ВНЗ, а також заява про Політику в області якості, повинні задовольняти наступним вимогам:
 - вони мають бути короткими, глобальними, абстрактними, такими, що піддаються передачі та зрозумілі для всіх в ВНЗ, аби їх можна було використовувати як конкретні керівні вказівки при виробленні й ухваленні рішень;
 - вони повинні відображати специфічні особливості ВНЗ, роблячи акцент на відмінних елементах порівняно з іншими ВНЗ;
 - у той час, межі діяльності організації мають бути сформульовані якнайширше, аби не обмежувати розгортання нових ініціатив;
 - вони мають бути амбітними та ідеалістичними, надихати працівників і службовців, визначати напрями і сфери для їх творчості й ініціатив;
 - вони повинні роз'яснювати наміри й інструкції, а також надавати особливе значення тим змінам, які очікуються від людей, і налаштовувати персонал на досягнення загальних для всіх цілей;
 - вони мають бути реалістичні, впізнанні і визнаються всіма; їх здійсненність не має бути предметом дискусії;
 - вони повинні залучати всіх в ВНЗ у процеси поліпшення, включаючи працівників і службовців найнижчого і самого високого рівнів; місія має бути довготривалою, а бачення, цілі організації, стратегічні плани і політика в області якості організації мають бути прив'язані до певних тимчасових рамок;
 - вони мають бути погоджені з головними цінностями ВНЗ і пов'язані з потребами споживачів;
 - вони повинні включати етичні вихідні позиції й елементи культури такі, як пошана до особи, робота на користь суспільства, допомога людям у розвитку їх здібностей і можливостей тощо.

Политика в области качества “Фармацевтической фирмы “Дарница”

Наша компания развилась из совсем небольшой лаборатории в лидера отечественного рынка. Мы являемся крупнейшим производителем лекарственных средств в Украине и экспортируем нашу продукцию в различные страны мира.

Мы гордимся профессионализмом и современным уровнем подготовки наших сотрудников, которые уверены, что званию лидера предприятие должно соответствовать по всем показателям - не только по объему продаж, но и по уровню услуг, оказываемых своим покупателям, динамизму инноваций, ценообразованию, качеству продукции и квалификации персонала.

ЗАО “Фармацевтическая фирма “Дарница” стремится быть надежным поставщиком эффективных, безопасных, качественных лекарственных средств согласно требованиям рынка.

Компания обеспечивает качество продукции на всех этапах, несет ответственность перед потребителями и собственным персоналом; развивает новые рынки для сертифицированной продукции благодаря устойчивому имиджу на внутреннем рынке.

Мы ставим перед собой цели в области качества для удовлетворения всех заинтересованных сторон:

- использование и внедрение современных технологий;
- использование современного технологического оборудования и систем обеспечения производства;
- использование современных адекватных методов контроля качества продукции;
- эффективное использование интеллектуального потенциала, управление знаниями;
- сохранение долгосрочных и развитие взаимовыгодных отношений с партнерами;
- усовершенствование работы по доведению профессионалам в области здравоохранения и потребителям актуальной информации о продукции, обеспечение надлежащего уровня продвижения и рекламы;
- создавать для персонала возможности профессионального и карьерного роста и обеспечивать необходимый компенсационный уровень.

Решение задач будет достигнуто за счет:

- поддержания и улучшения системы менеджмента качества на базе ISO 9001:2000, сертификации всего производства на соответствии требованиям Надлежащих Правил Производства (GMP), построение Фармацевтической Системы Качества на базе принципов Международной Организации по Гармонизации (ICH Q8, ICH Q9 и ICH Q10);
- учета и удовлетворенности потребностей персонала в повышении уровня компетенции и обучении;
- постоянного анализа и внедрения новых методов работы в сфере продвижения с учетом этических принципов;
- технического дооснащения полного цикла производственного процесса;
- постоянного анализа и усовершенствования результатов деятельности предприятия в сравнении с деятельностью конкурентов и требованиями потребителей.

Высшее руководство **ЗАО “Фармацевтическая фирма “Дарница”** осознает ответственность за понимание во всех подразделениях и службах компании целей и задач и обязуется поддерживать реализацию всех мероприятий, направленных на реализацию Политики в области качества, которой руководствуется во взаимных отношениях с клиентами, поставщиками и работниками.

Мы глубоко убеждены, что не смогли бы добиться таких результатов, если бы не друзья и партнеры нашей компании – это учёные и бизнесмены, фармацевты и врачи, а также все те, кто заботится о физическом и духовном здоровье нации.

Мы высоко ценим Ваше доверие к торговой марке “Дарница” .

Мы гордимся тем, что вместе с Вами делаем общее дело !

“Фармацевтическая фирма “Дарница” - большие инвестиции в здоровье нации!

ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЯКОСТІ

Інтернет - провайдера "SOHO"

Якість треба не перевіряти, а робити!

Провайдер у цілому і кожний окремий його працівник, *зобов'язується:*

- постійно підтримувати на внутрішньому і зовнішньому ринках репутацію постачальника сучасних якісних послуг доступу до мережі Інтернет;
- згідно з договором постачати своїм замовникам комплекс послуг та надавати необхідне обслуговування.

Задоволеність користувача є вирішальною для досягнення успіху нашого провайдера. Одержання сталого прибутку дозволить удосконалювати технології й організацію виробництва та забезпечить високий рівень заробітної платні.

Наша перспективна мета — надавати послуги в найбільших містах України і зайняти лідируюче положення серед операторів - провайдерів послуг Інтернет.

Для реалізації поставлених цілей система якості у провайдера має відповідати вимогам міжнародних стандартів.

Методи забезпечення високої якості продукції й обслуговування:

- прийняття стандартів з максимальними вимогами до якості, надійності і безпеки; регулярний перегляд прийнятих вимог;
- вивчення переваг клієнтів і попиту на різні поєднання послуг з метою максимального задоволення потреб клієнтів;
- тестування мережі з метою виявлення пошкоджень;
- установлення в обов'язковому порядку ліцензійного програмного забезпечення на телекомунікаційне обладнання ;
- персональний продаж — робота з клієнтом особисто незалежно від обсягів надання послуги; консультації фахівців по забезпеченню захисту інформації клієнта (як сьогоднішнім, так і потенційним клієнтам);
- підбор конфігурації техніки за замовленням безпосереднього клієнта;
- суворе дотримання умов договору з надання послуги ;
- безкоштовний ремонт або заміна мережевого обладнання, яке розміщене у клієнта в разі несправності в період гарантійного терміну і за не порушення клієнтом умов експлуатації;
- ремонт і заміна обладнання в після гарантійний термін без обмеження часу;
- налаштування комп'ютерних мереж і установлення необхідного обладнання, замовленого клієнтом; здача обладнаних офісів «під ключ».

Приклади Цілей в області якості

Дата введення
30 декабря 2004 года.

На основании целей и задач предприятия, заявленных в Политике качества ООО "Мобилл плюс" на срок до 2006 года, в структурных подразделениях предприятия определены цели и задачи подразделений в области качества.

1. Главные цели - качество, надежность и экономическая эффективность продукции, превосходящие ожидания потребителей и возможности конкурентов.
2. Стратегическая цель - успешная и стабильная инновационная деятельность и расширение рынков сбыта продукции.
3. Постоянное повышение результативности и эффективности процессов в интересах потребителей, акционеров, персонала, поставщиков и общества, что должно привести к повышению качества поставляемого продукта, и получению от Заказчиков положительных отзывов на 95% компонентов модулей (интерфейс, удобство настроек, интерактивная справка, информативность) с первого предъявления.
4. Поставка в установленные сроки по оптимальным ценам продукции, обеспечивающей потребителям повышение уровня эксплуатации и коэффициента готовности, экономию энергоресурсов, увеличение срока службы систем и снижению времени на профилактические работы, снижение эксплуатационных расходов, аварийности и простоев, комфортные условия для персонала.
5. Привлечение наилучших партнеров на основе взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества.
6. Использование современных технических решений на основе глубоких знаний свойств, характеристик и особенностей технологического оборудования и программно-технических средств, что должно привести к снижению количества ошибок выявленных после первичного тестирования до 1 тыс. ошибок на /1 млн. строк кода.
7. Уменьшить время реакции по техническому сопровождению (в период оказания данной услуги) до 0,5 часа.
8. Поощрение командной работы и профессионального роста сотрудников, путем обучения, аттестации и повышения заработной платы.
9. Повысить процент сотрудников аттестованных на средства разработки и компоненты систем до 80% от численного состава ООО "Мобилл плюс".

Заместитель генерального директора по качеству
и административному управлению

ООО «Торгово-Закупочная Компания ГАЗ»

Цели в области качества

1. Обеспечить выполнение утвержденного графика «сертификационных» аудитов на соответствие требованиям «Группы ГАЗ».
2. Снизить уровень РРМ закупаемой продукции (для Нижегородской площадки) на этапах входного контроля и производства не менее чем на 10% в сравнении с показателями 2010 года.
3. Снизить количество неисправностей по легким коммерческим автомобилям и средним грузовикам ОАО «Автозавод ГАЗ» в эксплуатации из-за отказов покупных компонентов не менее чем на 10% в сравнении с показателями 2010 года.
4. Продолжить внедрение у поставщиков методов РРАР и АРQР.
5. Реализовать проекты по повышению качества закупок по товарным группам – решение TOP-20.
6. Обеспечить отсутствие замечаний по результатам аудитов 2-й и 3-й сторон.

Навчальне видання

**СТАНКЕВИЧ Ірина Володимирівна,
РОМАНЕНКО Тетяна Анатоліївна**

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Частина I

*Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт*

Редактор

Л. А. Кодрул

Комп'ютерне верстання

Є. С. Корнійчук

Здано в набір 24.05.2012 Підписано до друку 11.06.2012

Формат 60/88/16 Зам. № 4895

Тираж 100 прим. Обсяг: 3,75 ум. друк. арк.

Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO

у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2012