

## ОРГАНІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ АПК

**МАКАРЕНКО А.П., Д.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ**

*Запропоновано методичний підхід організаційного впровадження системи управління якістю (СУЯ) продукції сільськогосподарських підприємств. Визначені внутрішні і зовнішні вигоди від впровадження СУЯ.*

*Methodical approach of organizational introduction of control system by quality (SUYA) products of agricultural enterprises is offered. Internal and external benefits are certain from introduction of SUYA.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції підприємств АПК є найактуальнішим питанням національного масштабу. Україна вже є членом Світової організації торгівлі. Членство в цій організації призведе до відкриття кордонів, унаслідок чого зарубіжна високоякісна продукція без перешкод почне надходити на вітчизняний ринок, що може призвести до непередбачених наслідків. Адже більшість продукції сільськогосподарського виробництва має низьку якість і не зможе конкурувати із імпортованою продукцією. У зв'язку з цим життєво необхідним є підвищення конкурентоздатності українського виробника за рахунок підвищення якості його продукції та отримання відповідних сертифікатів систем управління якістю, що дало б можливість не тільки відстояти свої позиції на внутрішньому ринку, але й вийти на зовнішній ринок. Тому впровадження системи управління якістю – повинно використовуватися керівництвом та менеджерами організації для вирішення завдань їх управління, забезпечення задоволеності споживачів продукцією та послугами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що питання конкурентоспроможності та якості продукції досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: А. Гусаров, В. Момот, В. Ривоцоков, О. Глузкин, В. Гіссин, Ю. Лопатинський, И. Мазур, В. Шапіро, О. Мороз, А. Ткачук, О. Царенко, А. Гличев,

М. Круглов, М. Шаповал та ін. Водночас у даній сфері залишається широкое коло не вирішених питань.

Особливої уваги вимагає вирішення проблеми організаційного впровадження системи управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування доцільності та організаційних етапів впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери АПК.

**Викладення основного матеріалу.** Координатором впровадження сучасних систем управління якістю, та інших систем управління організацією в АПК повинна бути держава в особі Міністерства аграрної політики, спеціальні органи управління якого (галузеві робочі групи) забезпечать комплексний, системний і колективний процес їхнього впровадження. Організація впровадження повинна базуватися на масовому застосуванні типових рішень, розроблених спеціально для підприємств сфери АПК. Застосування типових рішень дозволяє один раз розроблену систему багаторазово впроваджувати в інших аналогічних організаціях. Масовому впровадженню типового рішення в організаціях галузі обов'язково повинен передувати етап дослідної експлуатації типової системи, практично підтверджуючий правильність прийнятих проектних рішень.

Методичний підхід організаційного впровадження системи управління якістю передбачає розроблений нами алгоритм послідовності заходів:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України здійснює вибір стратегічних напрямків розвитку галузей рослинництва і тваринництва та впровадження систем управління якістю в організаціях сфери АПК України.

2. Відповідно до обраних стратегічних напрямків Міністерство створює галузеву робочу групу з координації й керування галузевими розробками та впровадженням СУЯ в АПК.

3. Робоча група спільно з фахівцями Держспоживстандарту України, відповідних департаментів Міністерство аграрної політики та продовольства і Технічного комітету: аналізує стан рівня гармонізації національного технічного законодавства з технічним законодавством ЄС в галузі; визначає перелік національних технічних регламентів і стандартів, що потребують

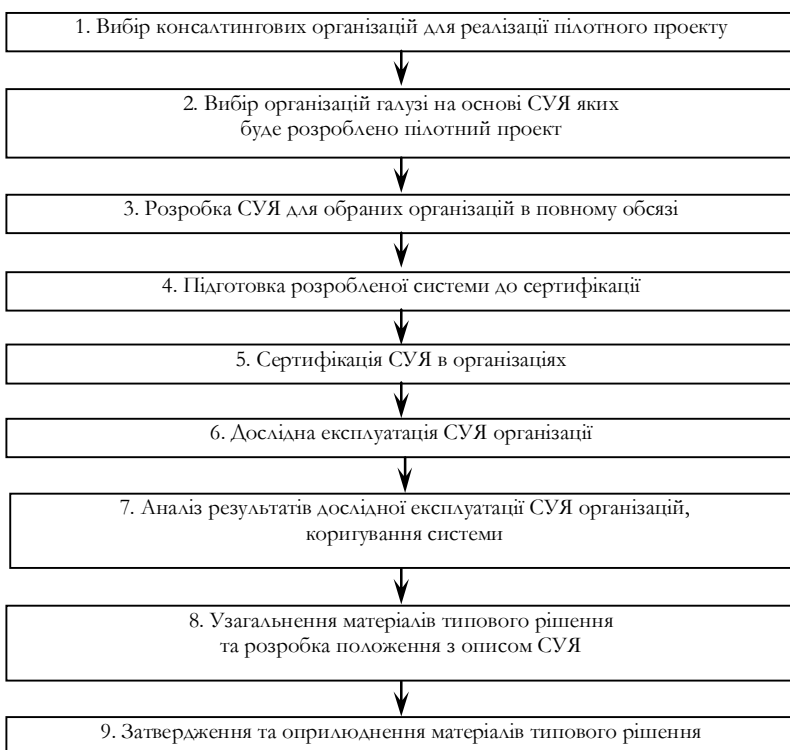
розробки; створює пропозиції до плану розробки та затвердження технічних регламентів та стандартів; контролює їх втілення у плані та реалізації представлених пропозицій.

4. Робоча група здійснює розробку програм навчання, інформування та підтримку впровадження СУЯ АПК.

5. Робоча група виконує вибір зацікавлених організацій в тій чи іншій галузі аграрної сфери для впровадження СУЯ.

6. Після розробки та затвердження відповідних технічних регламентів та стандартів, ініційованих робочою групою, починається етап розробки пілотного проекту СУЯ.

7. Пілотний проект повинен включати наступні етапи (рис. 1):



**Рис. 1. Алгоритм реалізації пілотного проекту впровадження системи управління якістю**

*Джерело: опрацьовано автором*

8. При розробці пілотного проекту вибирається спосіб програмної підтримки або програмної реалізації роботи СУЯ

9. Після успішного завершення етапу розробки типового рішення (пілотного проекту) починається етап впровадження СУЯ в організаціях сфери АПК.

10. У відповідності зі списком організацій робочій групі необхідно розробити та затвердити Програму та Положення впровадження СУЯ в сфері АПК. Якщо організацій багато, то необхідно скласти список їх черговості. Також необхідно розробити та затвердити графік навчання персоналу організацій за системою управління якістю. Навчання доцільно проводити у методично-навчальному центрі Мінагрополітики за спеціальностями: керівник організації, уповноважений з якості в організації, внутрішній аудитор, керівник виробництва, менеджер постачання і збуту.

11. У тому випадку, якщо СУЯ впроваджується в складі МРПІ/ERP-системи, навчання персоналу необхідно проводити безпосередньо при роботі системи. Для цього в центрі повинен бути комп'ютерний клас із встановленою типовою системою. Перерахований вище перелік спеціальностей необхідно доповнити наступними спеціальностями: головний бухгалтер, бухгалтер, економіст, системний адміністратор та ін. Для забезпечення процесу навчання повинні бути підготовлені й задіяні кращі викладачі з персоналу розроблювача АСУ та консалтингові організації. Доцільним є й використання досвіду кращих користувачів СУЯ в складі АСУ, які вже пройшли навчання і мають практичний досвід роботи.

12. Етапи впровадження, підготовки до сертифікації і сертифікація СУЯ в організації при масовому впровадженні нічим не відрізняються від етапів розробки СУЯ в організації, передбачених стандартом ДСТУ ISO 9001:2001 [0]. Але необхідно підкреслити, що розроблене типове рішення, підготовка персоналу організації значною мірою позначиться на ефективності процесу впровадження СУЯ в кожній організації.

13. Функції робочої групи на даному етапі полягають у контролі ходу реалізації Програми, зборі інформації про стан впроваджуваних СУЯ в організаціях галузі, проведенні аналізу отриманих результатів, координації зусиль учасників програми для

їх успішного виконання.

14. Робочій групі необхідно обмінюватися отриманим у ході реалізації Програми досвідом з іншими галузевими Робочими групами, а також періодично звітувати про хід виконання Програми перед колегією Міністерства АПУ, надати заключний звіт про результати виконання Програми з оцінкою її ефективності.

Практичний досвід роботи організацій показує, що діяльність з підвищення якості не обов'язково призводить до економічного успіху. Е.Демінг вважає, що управління якістю не означає досягнення досконалості. Воно означає одержання такого рівня якості, на який розраховує ринок [0]. Тому подібна досконалість повинна оцінюватися з позиції господарської вигоди. Ще в 50-і роки ХХ століття сформувалася концепція витрат, пов'язаних з якістю. Однак при її застосуванні виникає низка проблем. Найбільш важливою з них є оцінка прибутковості конкретних заходів у розглянутому напрямку.

Вплив заходів, пов'язаних з якістю, на збільшення виручки і зниження витрат можна простежити за допомогою так званого “ланцюжка успіху” організації в межах поширення управління якістю. Збільшення виручки досягається завдяки лояльності клієнта і його позитивній особистій комунікації з оточуючими, яка сприяє розширенню збуту. Зниження витрат є результатом удосконалення виробничого процесу і попередження помилок.

Значення СУЯ для організації доведено рядом емпіричних досліджень. Однак на практиці виявлений і ряд негативних прикладів організацій, що не домоглися успіху незважаючи на інтенсивну роботу з підвищення якості. Іншими словами, зусилля в сфері якості не завжди визначають економічний успіх.

Наявність стримуючих факторів обумовлює суттєве зменшення імовірності того, що вся сукупність зв'язків у ланцюжку буде носити явно виражений лінійний характер. Не кожен захід у сфері якості обов'язково викликає ріст задоволеності клієнта пропорційно докладеним зусиллям.

Можна припустити, що заходи щодо підвищення якості ведуть лише до невеликого приросту виручки або зниження витрат до конкретного моменту (або на визначеному рівні активності). Звідси виникає необхідність перспективної

господарської оцінки інвестицій у відповідні заходи.

Під витратами, пов'язаними з якістю, розуміється їх сукупність, що викликана вимогою досягнення або підтримки певного рівня якості в організації, тобто обумовлена заходами щодо запобігання помилок, планомірним контролем якості, виправленням помилок усередині і поза організацією, а також виконанням зовнішніх управлінських функцій у даній сфері діяльності.

При класифікації відповідних витрат можна виділити три підходи: розподіл витрат з орієнтацією на конкретні дії; розподіл – з орієнтацією на ефективність; облік витрат, пов'язаних з тим, що робота виконана невірно, або витрат, пов'язаних з виявленням і усуненням помилок (дефектів) у роботі.

В першу чергу, з'ясовуються фактори витрат, що вирішальним чином впливають на їх величину по взаємопов'язаних заходах. Такими факторами є, наприклад, кількість можливих помилок (схильність до невірного виконання робіт, процесів, допускання дефектів), кількість класів клієнтури (диференціювання запитів), кількість варіантів в асортименті товарів і послуг (складність програми забезпечення клієнтів товарами і послугами).

Вигоди від СУЯ служать мірою для оцінки досягнення цілей, що ставляться перед нею. У залежності від цілей вони можуть бути зовнішніми або внутрішніми.

Внутрішні вигоди виражаються в удосконаленні продукції, що виробляється і загальному позитивному впливі СУЯ на рівень витрат виробництва. До них відносяться також поліпшення виробничого процесу (наприклад, зменшення простоїв) і попередження помилок (наприклад, скорочення браку і несортової продукції, невірно виконаних робіт).

Для визначення внутрішніх вигод необхідний аналіз витрат процесу. Вони можуть бути оцінені шляхом обліку і співставлення витрат процесу в двох часових межах, між якими були впроваджені заходи щодо управління якістю. Аналіз помилок (дефектів) дозволяє оцінити зиск від їх попередження. Для цього розроблений спеціальний інструментарій, зокрема, діаграми Парето. Фактичні дані про витрати, причинами яких стали ті або інші внутрішньогосподарські помилки, можна одержати у відділі

бухгалтерського обліку. Співставлення витрат до і після реалізації управлінських заходів дозволяє визначити їх внутрішню ефективність.

Зовнішні вигоди від управління якістю досягаються в результаті досягнення цілей, що впливають на поведінку клієнта. Голови детермінантою є задоволеність клієнта, на яку можна впливає опосередковано через лояльність клієнта і його особисту комунікації з оточуючими і тим самим домагатися збільшення виручки. Таким чином, зовнішні вигоди розділяються на дві категорії – вигода від лояльності клієнта і вигода від його особистої комунікації.

Вигода від лояльності клієнта формується від підвищення його задоволення та веде до збільшення виручки. Остання визначається фізичним обсягом збуту і підвищеною ціною на продукцію, яку готовий платити споживач, задоволений новою продукцією і її послугами. Задоволеність проявляється в повторюваних і частіших придбаннях, у рішеннях купити іншу продукцію або послуги цього виробника, якими клієнт раніше не користувався тощо.

Вигода від комунікації утворюється в результаті розширення особистих зв'язків задоволених клієнтів, що виявляється у формі рекомендацій купувати відповідні товари і послуги своїм друзям і знайомим. Одночасно звужується негативна усна комунікація незадоволених клієнтів, що відмовляють своїх близьких від придбання тієї або іншої продукції і послуг. Вважається, що негативна усна комунікація має більше значення, тому що негативні емоції частіше проявляються, ніж позитивні.

При визначенні зовнішнього зиску варто оцінювати не тільки фактичні особливості поведінки клієнта, але і його наміри. У першому випадку повинна враховуватися фактична реакція споживачів, у другому - їх можлива реакція, що може вплинути на величину прибутку.

Для оцінки намірів застосовуються опитування нових, фактичних і потенційних споживачів, у ході якого з'ясовуються особливості їхньої поведінки, що впливає на одержання вигоди. Визначення як зовнішньої, так і внутрішньої вигоди від управління якістю пов'язано з небезпекою подвійного рахунку. По-перше, фактори успіху не слід відносити винятково на рахунок активності

в середовищі управління якістю. Якщо, наприклад, спостерігаються випадки повторних придбань, то неможливо стверджувати, що при відсутності заходів щодо управління якістю всі клієнти обов'язково обмежаться одноразовим використанням продукції або послуг організації. По-друге, фактори успіху не можна однозначно пояснити впливом заходів і витрат у середовищі управління якістю, тому що для реалізації цих факторів витрачаються засоби й в інших сферах діяльності організації (насамперед у виробництві).

Існує і ряд інших реальних і потенційних обмежень, які потрібно брати до уваги при інтерпретації результатів аналізу витрат і зиску від управління якістю. Аналіз витрат і зиску є найважливішим елементом орієнтованої на економічність СУЯ, що у майбутньому повинна стати об'єктом постійної оптимізації на базі накопиченого досвіду.

**Висновки.** Для підвищення конкурентноздатності підприємств АПК в умовах співпраці у СОТ, необхідно зосередитись на системі управління якістю продукції на підприємстві, яка має здійснюватись відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000, та передбачає послідовність виконання наступних заходів: вибір стратегічних напрямків розвитку галузей сільського господарства, формування робочої групи Міністерства, аналіз рівня гармонізації національного законодавства, розробка технічних регламентів, пілотного проекту, програми впровадження та сертифікації СУЯ.

Крім того, ще одним фактором, який підтверджує необхідність впровадження, є те, що дана система зможе активізувати внутрішні та зовнішні інвестиції, які мають вкладатися в сертифіковані виробництва. Для цього, перш за все, необхідно вирішити кілька проблем, які виникають на підприємствах у процесі побудови системи менеджменту якості. Шляхами подолання даних проблем можуть бути:

1. Проведення серед керівників і головних спеціалістів підприємств тренінгів та семінарів з метою роз'яснення сутності, необхідності, основних положень систем управління якістю.

2. Навчання незалежних консультантів частково за рахунок держави, які б змогли надавати кваліфіковану допомогу підприємствам АПК при запровадженні систем управління якістю.



3. Запровадження фінансової підтримки вітчизняних підприємств (організацій, установ) шляхом здешевлення цільових кредитів для оплати вартості робіт з розроблення, впровадження та підтвердження відповідності систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів.

### **Література.**

1. Деминг Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – 498 с.

2. Макаренко А.П. Теорія і практика державного регулювання в аграрній сфері: [монографія] / А.М. Макаренко – К.: “Інститут аграрної економіки” УААН, 2009. – 636 с.

3. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2000, ІТД) : ДСТУ ISO 9001 – [Видано ISO в 2000]. [Чинний від 2001.10.01]. – Офіц вид. – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с. – (Державний стандарт України)

4. Управління якістю. Сертифікація: Навч. посіб. / Р.В. Бичківський, П.Г. Столярчук, Л.І. Сопільник, О.О. Калинський. – К.: Школа, 2005. – 432 с.