

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-29>

УДК 658.562+331.101

ТЕЛЬНОВ Анатолій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1859-106X>

e-mail: [tas201@ukr.net](mailto:tas201@ukr.net)

## ТЕНДЕНЦІЇ І ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІМПЕРАТИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті узагальнено концепції управління якістю, обґрунтовано роль та значення якості продукції для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Визначено зміст діяльності з управління якістю продукції підприємства з урахуванням клієнтоорієнтованого підходу. Виявлено основні тенденції і детермінанти розвитку концепцій управління якістю з метою отримання стійких конкурентних переваг. Запропоновано методи та інструменти управління якістю продукції.*

*Ключові слова: якість, управління якістю, концепції, конкурентні переваги, клієнтоорієнтований підхід, детермінанти, імператив.*

TELNOV Anatoliy

Khmelnitskyi National University

## TRENDS AND DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT OF QUALITY MANAGEMENT CONCEPTS AS AN IMPERATIVE OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

*The purpose of the article is to generalize the concepts of quality management, justify the role and importance of quality management for strengthening competitive positions in the market, identify the main trends and determinants of quality management concepts in order to obtain sustainable competitive advantages of the enterprise. The article defines the content of quality management in terms of a client-oriented approach as one of the basic concepts of enterprise development in the direction of achieving competitive advantages in the market.*

*The content of competitive advantages in the modern conditions of economic development is defined as the ability of the enterprise's aggregate potential to form and maintain a system of declared values and business principles, social responsibility of business, corporate culture of the enterprise in relation to its competitors, which satisfy the requirements of consumers and partners, and also provide the possibility of future development, taking into account instability of the market environment.*

*The main tasks in the implementation of quality management at the enterprise have been identified. The concepts of quality management are summarized, the role and importance of quality management for strengthening competitive positions on the market is substantiated. The content of the company's quality management activities is defined, taking into account the client-oriented approach. The main trends and determinants of quality management concepts for the purpose of obtaining sustainable competitive advantages have been identified.*

*Methods and tools of product quality management are proposed. The article provides examples of achieving product quality at enterprises, which demonstrate the diversity and business activity of enterprises in Ukraine regarding the implementation of modern concepts of quality management to achieve satisfaction of consumer needs and obtain competitive advantages. Taking into account modern trends in economic development, directions for improving quality management are proposed to obtain sustainable competitive advantages of the enterprise.*

*Keywords: quality, quality management, concepts, competitive advantages, client-oriented approach, determinants, imperative.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стабільність вітчизняних підприємств на ринку можлива за умови їхньої конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинні мати конкурентні переваги. Для удосконалення своєї діяльності підприємства застосовують сукупність заходів, спрямованих на покращення якості продукції (послуг). Клієнтоорієнтований підхід акцентований на споживачах, а система взаємодії з покупцем забезпечує додатковий прибуток і залучення клієнтів шляхом розуміння, передбачення й задоволення їхніх потреб.

Отже, підприємства отримують конкурентні переваги за рахунок кращої якості своїх товарів у порівнянні з товарами конкурентів та більшого задоволення потреб споживачів. Застосування даного підходу передбачає орієнтацію підприємств на потребах споживачів, застосування набору методів, які посилюють задоволення споживачів від товарів (послуг).

За рахунок виробництва якісних товарів, надання якісних послуг, високого рівня сервісу, комфортних умов покупки, уважного ставлення до кожного покупця, підприємства мають можливість отримати переваги над своїми конкурентами, а також націлені на збут товарів й отримання прибутку. Управління якістю в умовах клієнтоорієнтованого підходу є однією з базових концепцій розвитку підприємства у напрямку досягнення конкурентних переваг на ринку. В сучасних умовах клієнти висувають підвищені вимоги до якості товарів (послуг), відповідності співвідношення ціна-якість, бажають отримувати якісний післяпродажний сервіс.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема управління якістю була й залишається об'єктом дослідження науковців. Теоретичні засади обґрунтування системи управління якістю були закладені такими зарубіжними вченими, як: Дж. Джуран, У.Е. Демінг, І. Каор, Е. Кондо, Ф.Б. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, Х. Дж. Харрінгтон. Вітчизняні науковці: О. Криворучко, О. Момот, І. Калита, О. Продіус, С. Філіппова досліджують питання, пов'язані з формуванням системи забезпечення якості. Разом з тим, слід зазначити, що проблематика розвитку концепцій управління якістю у розрізі отримання конкурентних переваг за сучасних умов конкуренції залишається недостатньо вивченою та потребує проведення подальших наукових досліджень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в узагальненні концепцій управління якістю, обґрунтуванні ролі та значення управління якістю для зміцнення конкурентних позицій на ринку, визначення основних тенденцій і детермінант концепцій управління якістю з метою отримання стійких конкурентних переваг підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентні переваги в сучасних умовах розвитку економіки розглядаються як здатність сукупного потенціалу підприємства формувати й підтримувати систему задекларованих цінностей та ділових принципів, соціальну відповідальність бізнесу, корпоративну культуру підприємства відносно його конкурентів, які задовольняють вимогам споживачів та партнерів, а також забезпечують можливість перспективного розвитку, враховуючи нестабільність ринкового середовища.

Основними завданнями при впровадженні управління якістю на підприємстві є:

- отримання конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення якості продукції та всіх стадіях її життєвого циклу;
- зниження всіх видів витрат й забезпечення економічної стабільності підприємства;
- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на процес підвищення якості;
- обов'язкове дотримання основних вимог охорони навколишнього середовища.

Категорія якості є однією з найскладніших. Про це свідчить те, що сьогодні існує багато поглядів щодо терміну «якість». Часто вони доповнюють попередні чи протирічать їх суті. До неї звертаються при виборі предметів для задоволення як виробничих, так і індивідуальних потреб, плануванні виробництва і оцінюванні його результатів, визначенні складності та ефективності організації праці, навчанні кваліфікованого персоналу. Отже, якість охоплює всі аспекти виробництва, а її підвищення дозволяє зберегти матеріальні і трудові ресурси, більш повно задовольнити вимоги споживачів.

Для задоволення споживачів необхідно вивчати їхні потенційні потреби та відповідно реагувати на запити ринку. Міжнародні стандарти якості спрямовані на досягнення однієї з головних цілей підприємства сфери виробництва і послуг для повного задоволення вимог споживачів.

Згідно стандартів ISO 9001 першим етапом кола якості є маркетингові дослідження потенційних потреб і вимог до якісних і кількісних показників, які впливають на задоволеність споживачів. На основі ретельного вивчення вимог споживачів є можливість визначити пріоритетні цілі розвитку системи менеджменту якості, підвищити її ефективність.

Задоволення потреб вимагає високого рівня надання сервісних послуг. Критерієм ступеня задоволення клієнта послугою є бажання звернутися в сервісну організацію ще раз і порадити її своїм друзям та знайомим. До критеріїв, які визначають вимоги до послуг, можна віднести: час очікування, дотримання строків виконання, чисельність персоналу та одиниць обслуговування, ступінь довіри споживачів, створення бренду товару тощо.

Враження споживача про якість послуги часто формується у процесі спілкування з персоналом організації, яка надає послуги, й ознайомлення з її можливостями. Ефективне спілкування зі споживачем передбачає:

- опис послуги, її обсягу, можливостей і термінів надання;
- зазначення майбутньої вартості послуги;
- роз'яснення взаємозв'язку між послугою, її наданням і вартістю;
- пояснення споживачам характеру виникнення можливих недоліків і шляхів їхнього усунення;
- забезпечення інформування споживачів про те, наскільки від них залежить якість послуги;
- наявність адекватних і легкодоступних засобів ефективного спілкування;
- зіставлення запропонованої послуги з реальними потребами споживача.

У версії стандартів ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху» досягнення сталого успіху розглядається через задоволення потреб та очікувань не лише замовників, а й інших зацікавлених сторін [1, с. 10].

Основне призначення системи управління якістю полягає у виявленні відхилень (дефектів) від встановлених вимог до якості продукції і послуг, застосуванні рішень з подальшого використання виробів, що мають дефекти. Сюди відноситься також проведення заходів щодо недопущення появи повторних відхилень за рахунок своєчасної розробки і реалізації коригуючих дій.

Управління якістю включає методи і види діяльності оперативного характеру, направлені як на управління процесом, так і усунення причин незадовільного функціонування на всіх етапах життєвого циклу виробу (коло якості). Якщо в результаті проведення контролю і аналізу зібраної інформації, проведення всіх подальших заходів продукція відповідатиме встановленим вимогам, наступний цикл управління повториться на більш високому рівні. Відбувається послідовне поліпшення якості продукції за рахунок проходження кожного життєвого циклу продукції у відповідності з вимогами, що висувуються. Робота по циклу може повторюватися до тих пір, поки не буде досягнутий запланований результат.

Сучасне управління якістю виходить з того, що діяльність з управління якістю повинна здійснюватися на стадії проектування виробництва продукції. У сучасній літературі і практиці пропонуються низка концепцій управління якістю:

- система якості (Quality System);
- система менеджменту, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System);
- загальне управління якістю (Total Quality Management);
- забезпечення якості (Quality Assurance);
- управління якістю (Quality Control);
- статистичний контроль якості (Statistical Quality Control);
- система забезпечення якості (Quality Assurance System);
- гарантія продукції (Product Assurance);
- загальний виробничий менеджмент (Total Manufacturing Management);
- передовий виробничий досвід (Good Manufacturing Practices);
- система управління виробничими ресурсами (Environmental Management System);
- загальний менеджмент якості у сфері охорони навколишнього середовища (Environmental TQM);
- загальне забезпечення виробництва (Total Manufacturing Assurance);
- інтегрований менеджмент процесів (Integrated Process Management);
- менеджмент з метою поліпшення якості (Management for Quality Improvement);
- система впровадження безперервних покращень (Continuos Improvement Implementation System);
- повне перетворення якості (Total Quality Transformation);
- менеджмент системи якості (Quality System Management).

Ці концепції мають тенденцію застосування в залежності від складності продукції (послуг), організації праці й виробництва на підприємстві. В той же час, говорячи про досконалість систем менеджменту, в більшій мірі мають на увазі переважно приведення їх у відповідність до міжнародних стандартів (перш за все ISO серії 9000), чого явно недостатньо у сучасних конкурентних умовах. Однак, в Україні у розрахунку на тисячу жителів систем управління якістю за стандартами ISO серії 9000 менше ніж, наприклад, у Китаї – у 3,5 рази, у Іспанії – у 30 разів, у Італії – у 40 разів. При цьому, на думку експертів, не більше 20% сертифікованих систем управління якістю в Україні реально функціонують. Наразі, сертифіковані системи менеджменту якості мають біля 2500 українських підприємств, в тому числі близько 20 підприємств АПК (в основному: молокозаводи, хлібокомбінати, м'ясопереробні заводи), і лише 3 сільськогосподарських підприємства [3].

Системне управління якістю повинно застосовуватися на всіх підприємствах України, при чому, якість продукції має бути такою, щоб вона користувалася довірою у вітчизняних та закордонних споживачів. Якість залежить від численних і різноманітних чинників технічного, естетичного, економічного, соціально-психологічного характеру. Підприємства, що ведуть цілеспрямовану, продуману політику підвищення якості продукції і послуг, використовують механізми, які включають певні принципи, методи та інструменти. Сьогодні інструменти удосконалення управління якістю продовжують поповнюватися новими підходами: стандарти ISO серії 9000, 6-сигма, збалансована система показників (Balanced Scorecard), структурування функцій якості (Quality Function Deployment), аналіз характеру й наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis), моделі самооцінки організації Т. Конті, Дж. Далгаарда, Д. Клеммера, бенчмаркінг тощо. Переважна більшість пропонованих підходів базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю.

У другій половині ХХ сторіччя сформувалася й набула поширення самостійна наукова галузь – управління якістю, в якій було розроблено концепцію загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM). Термін TQM було запропоновано для опису підходу до управління організацією, відповідно до якого якість займає перше місце в її діяльності. Відповідно вся робота підприємства, його структура, управління будуються, виходячи з імперативу забезпечення якості.

TQM являє собою підхід до управління якістю, заснований на активній участі членів трудового колективу і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача й вигоди для підприємства і суспільства в цілому. Філософія TQM ґрунтується на принципі «процесу поліпшення немає меж» і на прагненні підприємства до нульових дефектів, поставок точно в строк тощо.

Якщо стандарти ISO 9000 проголошують досягнення якості кінцевою метою, то концепція TQM розглядає технологію досягнення якості як поточний процес.

Як приклади досягнення якості продукції на підприємствах можна згадати фірми Nissan, Phillips, Procter & Gamble. Відмічаючи фірму Nissan, її назва асоціюється з високоякісними автомобілями, Phillips – з високоякісною електронікою, Procter & Gamble – з товарами для догляду за тілом і парфумерією. Формування якості цих підприємств здійснюється на основі багаторічного формування стабільної якості виробничих процесів і стабільній високій якості виробленої продукції.

В сучасному європейському просторі активно використовується модель EFQM для оцінки досконалості організації. Використовуючи гнучкі елементи структури моделі, є можливість управляти змінами та вирішувати проблеми, які виникають в процесі управління якістю. В обґрунтуванні моделі EFQM є зв'язок між ключовою метою та стратегією організації та тим, як вона використовується для створення стійкої цінності для найважливіших зацікавлених сторін та забезпечення досягнення результатів [4]. Дієвість моделі EFQM засвідчена успіхом таких компаній, як BOSCH, BMW, HUAWEI, SIEMENS, ALPENRESORT SCHWARZ, SABANCI, Hospital Universitario Fundación Jiménez Díaz (HUFJD), SCLE, Shangdong Lingong Construction Machinery Co (SDLG), Skills Development Scotland (SDS), Signify, ARAMCO, City of Glasgow college, GRAZ, GSK, KEOLIS, ReNew power, SEPTECPET, Tetra Pak, UNOPS та інші, що впровадили її у свою діяльність.

Модель Lean production (ощадливе виробництво) – це концепція управління якістю, створена японською компанією Toyota, яка базується на постійному прагненні до усунення будь-яких зайвих витрат. Ця стратегія включає у себе оптимізацію виробництва шляхом залучення до процесу кожного працівника та виробництва продукції у такій кількості, яка відповідає попиту на ринку. Орієнтація на споживача, що досягається за допомогою зосередження на задоволенні його потреб та очікувань, являє собою ключову складову концепції.

З метою реалізації концепції бережливого виробництва, необхідно дотримуватись принципів, які визначають ключові аспекти створення цінності для клієнта та оптимізації процесів виробництва [5]:

- концентрація на визначенні цінності продукту з точки зору клієнта;
- визначення всіх стадій створення цінності для продукту з їхніми взаємозв'язками та етапами оптимізації;
- забезпечення безперервності у створенні цінності продукту з метою усунення витрат часу та ресурсів;
- забезпечення доступу споживачів до необхідних етапів процесу створення продукту;
- прагнення досягти досконалості у процесах виробництва з метою створення абсолютної цінності та уникнення витрат.

Інтерес до концепції ощадливого виробництва у світі має тенденцію до зростання. У застосуванні цієї концепції дотримуються більшість підприємств країн: Японії, США – 72 %, Великобританії – 56 %, Бразилії – 55 % та Мексики – 42 %. Українські підприємства ще не досягли такого високого рівня впровадження. На сьогодні в Україні за цією концепцією працює лише декілька компаній [6].

Так, Farmaк, одна з найбільших фармацевтичних компаній в Україні, успішно впроваджує Lean-принципи в своїй виробничій діяльності, що дозволяє бути лідером у виробництві своєї продукції. Nova Poshta – компанія-лідер в галузі кур'єрських послуг в Україні, впроваджує Lean-процеси для покращення постачальницького ланцюга та обслуговування клієнтів.

Стосовно впровадження сучасних концепцій управління якістю в Україні, можна навести такі приклади. Так, Motor Sich – великий український виробник авіаційних двигунів, широко застосовує ISO 9001 для забезпечення якості своєї продукції. METRO Cash & Carry Ukraine – універсальна мережа гіпермаркетів, яка використовує стандарти ISO 14001 для забезпечення безпечного впливу на навколишнє середовище.

Philip Morris Ukraine – виробник тютюнових виробів, застосовує методологію Six Sigma для оптимізації процесів виробництва та підвищення якості продукції. Raiffeisen Bank Aval – один з найбільших банків в Україні, використовує Six Sigma для покращення якості фінансових послуг в обслуговуванні клієнтів.

"ПрАТ Метінвест" – одна з найбільших металургійних компаній в Україні, активно застосовує принципи TQM для покращення ефективності та якості продукції свого виробництва.

Nestle Ukraine – виробляє продукти харчування, використовуючи концепцію TQM для забезпечення якості і стандарти ISO 22000 безпечності харчових продуктів.

Ці приклади демонструють різноманітність та ділову активність підприємств в Україні щодо впровадження сучасних концепцій управління якістю для досягнення задоволення потреб споживачів та отримання конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, управління якістю на підприємстві являє собою самостійну та складну функцію управління процесами, основними завданнями впровадження якої є отримання конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення якості продукції, оптимізації витрат на якість, залучення персоналу, забезпечення

системного підходу до покращення показників якості, дотримання основних вимог охорони навколишнього середовища.

Враховуючи сучасні тенденції в економічному розвитку, пропонуємо такі напрями удосконалення управління їх якістю:

- систематичний аналіз та розуміння потреб і вимог споживачів;
- врахування мінливості потреб та очікувань споживачів у контексті швидкого технологічного розвитку;
- розгляд персоналізації як ключового елементу в управлінні якістю, спрямованого на індивідуальні потреби та очікування споживачів;
- врахування впливу якості продукції на лояльність та довіру споживачів;
- використання концепцій управління якістю як детермінанти для позиціонування продукту підприємства-виробника.

### Література

1. ISO 9004:2018 «Управління якістю. Якість організації. Наставни щодо досягнення сталого успіху» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://csm.kiev.ua/nd/nd.php?b=1&z=%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%20&l=2740>
2. TQM – загальне управління якістю. Основні елементи, принципи, переваги та методи впровадження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.mentorbizlist.com/3962526-tqm-total-quality-management-basic-elements-principles-advantages-and-methods-of-implementation>
3. Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dssu.gov.ua>.
4. Офіційний сайт EFQM. EFQM: Organisational Change Management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://efqm.org/>
5. Гончарук О.В. Теоретико-методичні основи системи бережливого виробництва на підприємстві / О.В. Гончарук, Л.М. Губаренко, Л.М. Цуприк // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 1 (18). – С. 95-103.
6. Данчева О. М. Аналіз досвіду управління підприємствами на засадах ошадливого виробництва / О.М. Данчева, Ю.В. Кошелапова // SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF». – 2020. – № 1(37). – С. 194–203.

### References

1. ISO 9004:2018 «Upravlinnya yakistyu. Yakist organizaciyi. Nastanovi shodo dosyagnennya stalogo uspihu» [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <https://csm.kiev.ua/nd/nd.php?b=1&z=%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3%20ISO%20&l=2740>
2. TQM – zagalne upravlinnya yakistyu. Osnovni elementi, principy, perevagi ta metody vprovadzhennya [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <https://ukr.mentorbizlist.com/3962526-tqm-total-quality-management-basic-elements-principles-advantages-and-methods-of-implementation>
3. Derzhavna inspekciya Ukrainy z pitan zahistu prav spozhivachiv: [Elektronnij resurs] – Rezhim dostupu: <http://www.dssu.gov.ua>.
4. Oficijnij sajт EFQM. EFQM: Organisational Change Management. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <https://efqm.org/>
5. Goncharuk O.V. Teoretiko-metodichni osnovi sistemi berezhlivogo virobnictva na pidpriyemstvi / O.V. Goncharuk, L.M. Gubarenko, L.M. Cuprik // Shidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya. – 2019. – № 1 (18). – S. 95-103.
6. Dancheva O. M. Analiz dosvidu upravlinnya pidpriyemstvami na zasadah oshadlivogo virobnictva / O.M. Dancheva, Yu.V. Koshelapova // SCIENTIFIC COLLECTION «INTERCONF». – 2020. – № 1(37). – S. 194–203.