

**Людмила Траченко, к.е.н., доцент**

*Одеський національний економічний університет, Україна*

**РОЛЬ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ КОМПАНІЇ**

**Lyudmila Trachenko, PhD in Economics**

*Economic national university of Odesa, Ukraine*

**THE ROLE OF SENIOR MANAGEMENT IN ENSURING THE  
EFFECTIVE OPERATION OF THE QUALITY MANAGEMENT  
SYSTEM OF THE COMPANY**

The article discusses the role of senior management in ensuring the effective functioning of the quality management system of the company. Attention to the problems associated with low efficiency and effectiveness of the quality management system and causes. These considerations and opinions of various scholars on the role of senior management and the "human factor" as in the functioning of the quality management system, and in the management of the company as a whole. In particular, states that one of the important problems of poor governance are functional approach. It is proved that the new version of ISO 9001: 2015 contains basic requirements for senior management, aimed at improving the functioning of the quality management system of the company.

**Key words:** the quality management system, the above Guide, ISO 9001, efficiency and effectiveness, leadership.

Основною довгостроковою метою діяльності будь-якої організації є прагнення вижити в конкурентній боротьбі. Персонал є головною конкурентною перевагою компанії. Управління діяльністю підлеглих - основна задача керівника будь-якого рівня, яка забезпечує максимально ефективне використання людських ресурсів в масштабах всієї організації, зокрема, в процесі впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) на підприємстві. Впровадження на підприємствах СМЯ за стандартами ISO 9000 стимулює

конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, що включає науковий, ринковий потенціал підприємства і його інноваційну сприйнятливість на основі процесів підвищення:

- 1) клієнтоорієнтованості продукції та підприємства в цілому;
- 2) конкурентоспроможності та інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства;
- 3) ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- 4) лідерства, компетентності й відповідальності керівництва в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;
- 5) ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками;
- 6) ефективності виробничої системи підприємства<sup>1</sup>.

Питання щодо важливості ролі вищого керівництва підприємства в забезпеченні результативності та ефективності СМЯ позначена в роботах Шмельової А.М., Джурана Д., Тавера Є.І., Рихліна К.М., Нейл Р. Ханна Версана В.Г., Анастасіаді Г.П., Парфенової Е.Е., Сільнікова М.В. та інших.

Джуран Д. вказує на «інтенсивну персональну участь вищого рівня керівництва в розробці загального підходу фірми і подальшій його реалізації» як необхідну умову ефективного управління якістю на підприємстві<sup>2</sup>.

Тавер Є.І. акцентує увагу на тому, що «управління є умовою, необхідною для забезпечення якості ... Саме управління пов'язує вимоги і процеси з персоналом, ресурсами і фінансами, організовуючи діяльність щодо випуску товару»<sup>3</sup>.

Анастасіаді Г.П., Парфьонова Е.Е., Сільніков М.В. наголошують на «справедливе твердження, що якість починається з керівників ... А незадовільна

---

<sup>1</sup> Шмелева А.Н. (2014) Система менеджмента качества как инструмент развития организации. Современные научные исследования и инновации, 12 <<http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971>> (2016, май, 24).

<sup>2</sup> Джуран Д. (2002) Высший уровень руководства и качество. Все о качестве. Зарубежный опыт. Научно-технический сборник. Москва: НТК Трек.

<sup>3</sup> Тавер, Е.И. (2005). Роль управления в обеспечении качества продукции. Все о качестве. Отечественные разработки. Научно-технический сборник. Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. Москва: НТК Трек.

робота керівників тягне за собою невідповідну якість продукції ... Реалізація елемента про відповідальність керівництва відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 є одним з ключових моментів на стадії розробки, впровадження та сертифікації сучасної системи управління якістю ...

Реалізовані в рамках стандартів ISO системи менеджменту якості сучасних підприємств без правильного розуміння ролі вищого керівництва організації ризикують виродитися в чергову бюрократичну кампанію і принести підприємству додаткові збитки і розчарування персоналу і споживачів в самій ідеї відповідності міжнародним стандартам якості. Перехід на нову редакцію ІСО неможливий без залучення і щирої зацікавленості керівників у поліпшенні якості - від якості продукції до якості управління»<sup>4</sup>.

Критичний аналіз розвитку СМЯ українських підприємств свідчить про те, що ефективність сертифікованих СМЯ низька. На думку провідних фахівців з управління якістю (В.Г. Версан, І.І. Чайка) не більше 20% організацій, які сертифікували свої СМК, досягли запланованих цілей підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.<sup>5</sup>

Основні причини неефективного впровадження системи управління якістю (СУЯ): підміна реального впровадження СУЯ отриманням сертифікату - формальне впровадження СУЯ, недостатня інтеграція процесів управління якістю процесами загального менеджменту підприємства, слабе розуміння сутності принципів TQM і їх несистемне застосування<sup>5</sup>.

У ряді випадків має місце недостатня компетентність керівників щодо питань теорії та практики застосування міжнародного стандарту ISO 9001, делегування керівництвом підприємства функцій щодо забезпечення якості керівникам більш низького рівня.

Як наслідок, відсутнє планування для досягнення цілей в області якості або існуючі плани формальні; не в повній мірі визначаються і доводяться до

---

<sup>4</sup> Анастасиади Г.П., Парфенова Е.Е., Сильников М.В. (2005) Руководство предприятия – ключевое звено системы менеджмента. Все о качестве. Отечественные разработки. Научно-технический сборник. Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. Москва: НТК Трек.

<sup>5</sup> Шмелева А.Н. (2015) Проблема обеспечения и вовлеченности в системы качества руководства предприятий // Современные научные исследования и инновации, 8 <http://web.snauka.ru/issues/2015/08/57287> (дата обращения: 25.05.2016).

персоналу відомості про відповідальність і повноваження; аналіз СУЯ з боку керівництва проводиться дуже формально, не враховуються обов'язкові вхідні дані; результати аналізу слабо використовуються як засіб підвищення результативності системи менеджменту якості.

На сьогодні не розроблено загальний підхід до оцінки ефективності СМЯ, її підсистем і процесів. Найбільш проблемною є оцінка групи процесів «Відповідальність керівництва» відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2008 «Системи менеджменту якості. Вимоги». Забезпечення і підвищення відповідальності керівництва відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO є одним з ключових питань при розробці, впровадженні, вдосконаленні СМЯ українських підприємств.

Основними причинами низької результативності та ефективності СМЯ є<sup>6</sup>:

1. Некоректні цілі щодо отримання сертифіката ISO 9001 (наприклад, підвищення конкурентоспроможності підприємства для участі в тендерах і виконанні умов отримання держзамовлення чи вимог споживачів.

2. Внутрішні чинники, що впливають на дієздатність СМЯ на українських підприємствах:

- впевненість вищого керівництва у тому, що якість забезпечується сама собою та є «додатком» до технології виготовлення продукції;

- впевненість у тому, що приведення документообігу у відповідність до вимог стандарту ISO 9001 та порядку дій щодо забезпечення якості є безпосередньо впровадженням СМЯ; з іншого боку - зайва кількість документації, яка розробляється при побудові СМЯ, не знаходить практичного застосування;

- формальне ставлення або ігнорування процедур і вимог системи менеджменту якості.

Причини створення формально діючих систем, на думку В.Г. Версан, зводяться до наступного<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> Шмелева А.Н. (2015) Проблема обеспечения и вовлеченности в системы качества руководства предприятий. Современные научные исследования и инновации, 8 <<http://web.snauka.ru/issues/2015/08/57287>> (2016, май, 25).

1) впровадження СУЯ розглядається як одноразова акція, яка не потребує постійних зусиль щодо забезпечення функціонування впровадженої системи;

2) до впровадження СУЯ не залучають лінійних і функціональних керівників підприємства та не створюють необхідну мотивацію;

3) процеси прийняття рішень в рамках СМЯ, перш за все, вищим керівництвом, не узгоджені з процесами прийняття рішень по іншим аспектам і критеріям діяльності підприємства;

- протиріччя між діючою системою управління підприємством і вимогами стандартів ISO серії 9000. Якщо вище керівництво підприємства позиціонує систему менеджменту якості лише як необхідний фактор забезпечення якості поряд з іншими системами управління, матеріальною базою та персоналом, то це означає відірваність і недостатній рівень відповідальності вищого менеджменту за розвиток і вдосконалення СМЯ.

Нейл Р. Ханна доводить, що «відсутність повної і всебічної підтримки з боку вищого керівництва процесу впровадження стандарту ISO 9001 пояснюється відсутністю простого і зрозумілого інструментарію розрахунку ефекту інвестицій в стандартизацію і сертифікацію»<sup>8</sup>.

Доцільно акцентувати увагу на тому, що пункт 14 «Відповідальність керівництва» широковідомих тез Е. Демінга націлює керівників: «Ясно визначте непохитну прихильність вищого керівництва до постійного поліпшення якості і продуктивності». Згідно тез Демінга, вище керівництво має домогтися, щоб кожен співробітник брав участь у реалізації стратегії якості, оскільки: «Перетворення - справа кожного». «Виживання - справа добровільна».

Рахлін К.М. у роботі «Про деякі особливості внутрішнього обміну інформацією» вважає, що «саме від персоналу будь-якої організації багато в чому залежить реалізація основних принципів СМЯ; саме «людський фактор» є

---

<sup>7</sup> Версан В.Г. (2009) Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода. Стандарты и качество, 3, 78-83.

<sup>8</sup> Нейл Р. Ханна (2011) ИСО 9001 – окупается с лихвой. Business Excellence, 7, 44-48. №7. – С.44-48.

визначальним в ефективному функціонуванні та постійному вдосконаленні СМК»<sup>9</sup>.

У роботі «Тенденції розвитку систем менеджменту якості» автор зазначає, що «не тільки в СМЯ, а й у формуванні сучасного менеджменту організації не можна лідерство вищого керівництва перекладати на плечі уповноваженого представника СМЯ, залишаючи вищому керівництву роль тільки спостерігача<sup>10</sup>.

На жаль, на практиці такий стан зустрічається досить часто, що істотно впливає на результативність як СМЯ, так і загального менеджменту організації».

Версан В.Г. справедливо доводить: «Раціональний розподіл і кооперація праці у сфері управління підприємством забезпечуються функціональним підходом, сутність якого полягає у виділенні сукупності функцій управління як відокремлених видів управлінської праці.

У багатьох випадках діяльність керівництва обмежується встановленням цілей з якості та делегуванням повноважень підлеглим щодо виконання.

Функціональний підхід має ряд істотних недоліків: складність взаємодії керівників і фахівців підрозділів у процесі підготовки й прийняття рішення; наявність міжфункціональних бар'єрів; проблеми в організації інформаційних потоків тощо». Варто відзначити, що всі розглянуті недоліки проектуються і на функціональне управління якістю на підприємстві<sup>11</sup>.

Зважаючи на все вищезазначене, в новій версії стандарту ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» значно посилено один з важливіших принципів менеджменту *лідерство керівника*. Це було зроблено, виходячи з таких міркувань.

---

<sup>9</sup> Рахлин, К.М. (2005). О некоторых особенностях внутреннего обмена информацией. Все о качестве. Отечественные разработки. Научно-технический сборник. Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. Москва: НТК Трек.

<sup>10</sup>Рахлин К.М. (2005) Тенденции развития систем менеджмента качества. Все о качестве. Отечественные разработки. Научно-технический сборник. Системы менеджмента качества. Проблемы и тенденции развития. Москва: НТК Трек.

<sup>11</sup> Версан В.Г. (2009) Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода. Стандарты и качество, 3, 78-83.

1. Практика показує численні приклади формального ставлення керівників організацій до впровадження даного стандарту. Часто це питання передається на нижні рівні управління без належних повноважень і належної підтримки. Разом з тим, очевидно, що великі системні проекти не можуть бути успішно реалізовані без активної участі перших осіб, особливо з огляду на природу СМЯ та її взаємини з системою менеджменту підприємства в цілому.

2. Сучасний менеджмент в теорії і в практиці базується на тій концепції, що персонал компанії є головним ресурсом, який забезпечує успіх і конкурентні переваги. При такій концепції менеджменту керівник повинен бути не просто адміністратором найвищої ланки, а й неформальним лідером, який сприяє розкриттю і повному використанню творчого потенціалу персоналу. Це тісно пов'язано з принципом менеджменту якості - залучення персоналу, який не може бути реалізований без лідируючої ролі керівництва організації. У зв'язку з цим розділ, який раніше в стандарті ІСО 9001 називався «відповідальність керівництва» (management responsibility) в «структурі високого рівня» названий «лідерство» (leadership).

Таким чином, розробка, впровадження та вдосконалення СМЯ на підприємстві передбачає цілеспрямоване і свідому зміну керівництвом компанії філософії організаційного розвитку в бік якості, і створює проблему інтегрованості існуючої організаційної структури, системи координації та комунікацій, відповідальності і мотивації з системою менеджменту якості.

Нова версія стандарту ISO 9001:2015 містить суттєві вимоги щодо ролі, відповідальності та лідерства вищого керівництва, що має суттєво поліпшити ефективність функціонування системи менеджменту якості компанії.

## References

---

1. Shmeleva, A.N. (2014). Sistema menedjmenta kachestva kak instrument razvitiya organizacii. Sovremenniye nauchniye issledovaniya i innovacii, 12 <<http://web.snauka.ru/issues/2014/12/41971> > (2016, may, 24).

2. Juran, D. (2002). Visshiy uroven rukovodstva i kachestvo. Vse o kachestve. Zarubejnyy opit. Nauchno-issledovatel'skiy sbornik. Moskva: NTK Trek.
3. Taver, E.I. (2005). Rol upravleniya v obespechenii kachestva produkcii. Vse o kachestve. Otechestvenniye razrabotki. Nauchno-tehnicheskii sbornik Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya. Moskva: NTK Trek.
4. Anastasiadi, H.P., Parfenova, E.E., Silnikov, M.V. (2005). Rukovodstvo predpriyatiya – klyuchevoye zveno sistemi menedjmenta. Vse o kachestve. Otechestvenniye razrabotki. Nauchno-tehnicheskii sbornik Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya. Moskva: NTK Trek.
5. Shmeleva, A.N. (2015). Problema obespecheniya i вовлеченности в системе качества руководства предприятий. Sovremenniye nauchniye issledovaniya i innovacii, 8 <<http://web.snauka.ru/issues/2015/08/57287>> (2016, may, 25).
6. Versan, V.H. (2009). Krizis v standartizacii sistem menedjmenta. Puti vikhoda. Standarti i kachestvo, 3, 78-83.
7. Heyl, R. Hanna (2011). ISO 9001 – okupaetsya s likhvoj. Business Excellence, 7, 44-48.
8. Rakhlin, K.M. (2005). O nekotorykh osobennostyakh vnutrenneho obmena informaciyey. Vse o kachestve. Otechestvenniye razrabotki. Nauchno-tehnicheskii sbornik Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya. Moskva: NTK Trek.
9. Shmeleva, A.N. (2015). Problema pervostepennosti roli rukovodstva predpriyatiya v obespechenii rezultativnosti I effektivnosti sistem menedjmenta kachestva. Sovremenniye nauchniye issledovaniya i innovacii, 3 <<http://web.snauka.ru/issues/2015/03/48646>> (2016, may, 24).
10. Rakhlin, K.M. (2005). Tendencii razvitiya sistem menedjmenta kachestva. Vse o kachestve. Otechestvenniye razrabotki. Nauchno-tehnicheskii sbornik Sistemi menedjmenta kachestva. Problemi i tendencii razvitiya. Moskva: NTK Trek.