

## ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У статті обгрунтовано доцільність впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг та досліджено проблеми, що негативно впливають на цей процес на прикладі освітніх. Надано рекомендації щодо впровадження системи менеджменту якості вищого навчального закладу.

This article is about the expediency of introduction of quality management systems in the sphere of the services and the research of the problems that negatively affect this process on the example of education. There are also represented recommendations for introduction of quality management system of a higher educational institution.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Необхідність впровадження систем менеджменту якості послуг в Україні обумовлена стрімкою глобалізацією ринків та загостренням конкуренції, що накладає на процес надання послуг проблеми небачених масштабів. Вистояти у жорсткій конкурентній боротьбі на ринку послуг підприємства не зможуть без впровадження системи менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000. Можна стверджувати, що менеджмент якості стає у наш час провідним менеджментом фірм.

Вступ до СОТ, інтегрування в європейське й світове співтовариство вимагає серйозної роботи, бо від цього залежить і виживання наших підприємств. При створенні торговельних відносин питання щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції та послуг стає більш актуальним, без чого стає неможливим завоювання іноземних ринків і стабілізація на внутрішньому. Впровадження на підприємствах, зокрема, сфери послуг, системи управління якістю на базі міжнародних стандартів ISO серії 9000 є важливою умовою конкурентоспроможності [1, с.16].

Щодо темпів впровадження сучасних моделей системи управління якістю в Україні, то вони повільні. Існують певні проблеми, що негативно впливають на даний процес. Саме тому цей напрямок обрано для дослідження.

Практика менеджменту не наділяє належної уваги створенню та впровадженню систем управління якістю послуг. Але у зв'язку з суттєвим підсиленням вимог споживачів до якості послуг, загостренням проблем щодо конкурентоспроможності на сучасному етапі, перед наукою і практикою повстало загальне завдання більш детального аналізу питань щодо управління якістю, створення та впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій останніх років** показав про наявність комплексних підходів до питань створення системи управління якістю. Великий внесок у розробку теорії управління якістю продукції зробили вітчизняні та іноземні вчені. Вчений, спеціаліст з менеджменту Шаповал М.І. визначив сутність та складові структури системи менеджменту якості послуг, охарактеризував основні підходи до системи сертифікації ISO 9000. Калита П. висвітлив основні методи управління якістю, роль та завдання керівництва підприємства в створенні конкурентоспроможної продукції, контролю та поліпшення якості, провів детальний аналіз міжнародних стандартів забезпечення та

управління якістю. Дослідник з питань якості Спіцнадель В.М. довів важливість впровадження на підприємствах систем управління якістю, проаналізував етапи вирішення проблем щодо управління якістю. Вчений Глудкін О.П. провів детальний аналіз підходів до управління якістю, вказав на ключові моменти розробки, впровадження та сертифікації систем управління якістю згідно міжнародних стандартів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У розглянутих наукових роботах в основному акцентується увага на питаннях якості товарів і недостатньо визначено проблеми щодо впровадження систем менеджменту якості послуг та шляхи їх вирішення.

**Постановка завдання.** Головним завданням є дослідження проблем щодо впровадження систем менеджменту якості послуг, зокрема, освітніх та пошук шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Сімейство міжнародних стандартів ISO серії 9000 сьогодні набули поширення та актуальності. Оскільки сфера послуг розвивається небаченими темпами, постає питання щодо створення та впровадження систем менеджменту якості відповідно до зазначених стандартів з метою забезпечення їх конкурентоспроможності.

Система менеджменту якості послуг має наступну структуру (рис.1) [1, с.12].



Рис. 1 - Структура системи менеджменту якості послуг

Опитування фахівців підприємств, що впровадили системи менеджменту якості, показує їх незадоволеність результатами впровадження в 60-80% випадків (подібна ситуація у більшості країн СНД).

З одного боку, така ситуація пов'язана з відсутністю необхідних знань у сфері управління якістю. На підприємствах не проводять роз'яснювальних робіт, немає системи підготовки фахівців, що призводить до неправильного ранжування цілей керівництвом: прибуток, витрати, якість. З іншого боку, деякі підприємства намагаються інтерпретувати систему менеджменту якості TQM якнайзручніше для себе. Вони вибирають ті елементи, які

не вимагають додаткових витрат і відповідають діючим стандартам. Інвестування в якість належать до довгострокових вкладень і не кожен підприємець має бажання працювати на перспективу.

Разом з цим докорінно мають змінитися і погляди на участь у процесі управління якістю, і відповідальність за якість. Оскільки у процесі «створення якості» бере участь практично вся організація, у ній не може бути відповідальним за якість якийсь один спеціальний підрозділ. Це і було покладено в основу концепції загального управління якістю (TQM), що сьогодні, вважається найбільш прогресивною і має на увазі активну участь кожного співробітника в удосконаленні якості продукції і послуг та процесів.

Накопичений досвід свідчить, що завдання управління послугами значно ширші традиційних задач управління товарами. Хоч ефективна організація виробничих процесів, як завжди, надзвичайно важлива, сьогодні це вже не гарантує успіху. Співробітники сервісної організації повинні не тільки добре виконувати свої обов'язки, але й одночасно орієнтуватися на очікуваний рівень задоволення потреб споживача. Послуга повинна максимально повно задовольняти конкретні індивідуальні потреби клієнтів, мати реальну ціну, пропонуватись через зручні канали розподілу і активно просуватися. Для вирішення цих питань в сервісних організаціях використання досвіду, навичок і концепцій управління виробничими організаціями буде недостатнім. Це пояснюється тим, що завдання менеджменту та маркетингу у сфері послуг мають деякі суттєві відмінності від менеджменту та маркетингу у виробничій сфері [2, с.36].

У роботах відомих науковців, фахівців з менеджменту якості Дж.Джурана, Е.Демінга, Ісікави та інших розроблено принципові схеми загального управління якістю, які стали підґрунтям систем нормативів і стандартів якості ISO 9000. Невирішеною частиною загальної проблеми є, на наш погляд, недостатньо розроблена теоретична база визначення загального комплексу параметрів якості послуги, їх кваліметрії та відповідної економічної оцінки споживчої цінності кожного з параметрів та послуги в цілому.

У сфері послуг, незважаючи на її важливість для розвитку економіки, до цього часу відсутні ефективні засоби оцінки якості послуг, що пояснюються розглянутими вище характерними їх особливостями у порівнянні з продуктовими характеристиками. Для підприємств сфери послуг використовується поняття «якість послуги», яке характеризується двома групами показників:

- показники, які оцінюють якість виконання замовлення (послуг);
- показники, які оцінюють якість обслуговування клієнтів.

Якість виконання замовлення може бути оцінена у балах за допомогою такого показника як питома вага замовлень, виданих замовнику з першого пред'явлення. Певним показником якості можуть служити і наявність скарг чи вдячних відгуків на якість виконання послуг.

Якість обслуговування клієнтів – це сукупність умов, які забезпечують споживачеві найменші витрати часу і максимальну зручність при користуванні послугами.

Однією з найважливіших проблем сьогодні є якість надання освітніх послуг, зокрема, вищої освіти. Підвищення якості вищої освіти і його вплив на розвиток економіки повинно стати стратегічним національним пріоритетом України. Існує проблема щодо самого поняття "якість" стосовно вищої освіти та навчального закладу.

Якість вищої освіти традиційно пов'язується зі змістом і формою навчального процесу. Зміст навчального процесу, як правило, базується на кваліфікації і досвіді викладачів. Але швидкоплинність змін, що відбуваються у світі, примушує переглянути усталені погляди.

У цьому сенсі не можуть залишатися осторонь від процесу змін ані структура, ні форма навчального процесу. Це означає, що нові уявлення щодо якості будуть пов'язані не з "косметичною адаптацією" вузу до нових умов, а з необхідністю глибокої перебудови основ його діяльності [8, с.19].

Можна виділити низку загальних факторів, що суттєво погіршили рівень надання

послуг вищої освіти:

- скасування державного розподілу випускників вузів;
- дефіцит фахівців, здатних працювати в умовах ринкової економіки, і натомість надлишок традиційних фахівців;
- нестабільний попит на фахівців — випускників вузів;
- зниження інтересу до оволодіння технічними знаннями та набуття інженерної професії;
- скорочення фінансування з державного бюджету загальноосвітньої та наукової діяльності тощо [7, с.33].

Один із можливих шляхів, що дозволяє вузам вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі на ринку послуг у сфері вищої освіти є розробка та впровадження систем менеджменту якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008 "Системи менеджменту якості. Вимоги".

Як свідчить світова практика, впровадження систем менеджменту якості у вищих навчальних закладах дозволяє:

- суттєво покращити та оптимізувати свою бізнесову діяльність і підвищити результативність і ефективність роботи;
- посилити акцент на меті своєї діяльності і досягненні очікувань споживачів;
- досягти і стабільно підтримувати високу якість своїх послуг для задоволення потреб і вимог споживачів;
- збільшувати задоволеність споживачів;
- досягти впевненості, що очікуваної якості досягнуто і вона постійно підтримується;
- забезпечити докази для реальних та потенційних споживачів відносно того, що вищий навчальний заклад здатний зробити для них;
- відкрити нові можливості або зберегти вже завойовані сегменти ринку послуг у сфері вищої освіти;
- отримати визнання з боку замовників через процедуру сертифікації;
- брати участь у тендерах, у тому числі міжнародних, щодо надання освітніх послуг на вигідних умовах [8, с.30].

Але при цьому слід розуміти, що система менеджменту якості може лише допомогти вищому навчальному закладу у досягненні згаданих очікувань і є одним із засобів для досягнення його цілей. Її впровадження забезпечує застосування процесного й системного підходів, що дозволяє поліпшувати якість надання освітніх послуг.

Однією з проблем впровадження систем менеджменту якості у вищих навчальних закладах є нерозуміння переваг від застосування передових методів і принципів загального менеджменту якості TQM. У концепції загального менеджменту якості слід виділити ряд моментів [1, с.14]. TQM — це масовий рух. Кожен співробітник вищого навчального закладу має виконувати дві функції: свою повсякденну роботу відповідно до стандартного процесу та роботу з удосконалення цього процесу. Традиційний розподіл праці, коли одні співробітники виконують роботу "на конвеєрі", а керівники займаються вдосконаленням цього процесу є неперспективним.

Критичним фактором впровадження TQM у вищому навчальному закладі є організація навчання. Цей процес необхідно починати з ректорату, а потім використовувати принцип "доміно". Найбільший ефект TQM дає під час узгодженого використання цієї концепції на рівнях :

- індивідуальному;
- кафедри, лабораторії, відділу;
- університету, інституту; системи освіти регіону.

Вимоги до якості не завжди в полі зору замовника, тому необхідно прагнути до задоволення всіх потреб "покупця". При цьому слід враховувати і те, щоб результати діяльності вищого навчального закладу відповідали визначеним стандартам.

Надмірне захоплення статистичним контролем якості і технологією вдосконалення процесу може вплинути на баланс між творчістю та заорганізованістю. Вищий навчальний заклад повинен відчувати ситуацію, коли необхідно вводити докорінні творчі зміни до навчального процесу [5, с.50].

За результатами досліджень, проведених рядом вищих навчальних закладів США у сфері менеджменту якості, можна сформулювати такі рекомендації:

- визначення ключових завдань щодо підвищення кваліфікації та навичок фахівців вищого навчального закладу;
- застосування у роботі лише тих методів, які будуть стимулювати студентів до активної форми навчання;
- використання у процесі навчання таких практичних ситуацій, які будуть корисними для студентів;
- впровадження у практику прикладів зі сторони, за межами навчального закладу з метою інтеграції знань та практичних навичок;
- залучення представників бізнесу для розроблення навчальних програм і курсів;
- використання інтерактивних форм навчання і зворотного зв'язку зі "споживачами" випускників вищого навчального закладу [7, с.18].

Фахівці у сфері якості виділяють три складові якості освіти:

- якість освіти (знань, способів розв'язання задач);
- якість методів навчання і виховання (організації та мотивації пізнавальної діяльності, контролю за здійсненням навчальної діяльності);
- якість освіченості особистості (засвоєння знань, умінь, навичок та моральних норм).

Для практичного застосування можна рекомендувати такі критерії якості навчального процесу:

- наявність затверджених у встановленому порядку навчальних планів, графіків навчального процесу, робочих програм з дисциплін;
- відповідність змісту навчальних планів і робочих програм вимогам програм якості та стандартів вищого навчального закладу;
- відповідність розкладу проведення занять логіці викладання з кожної дисципліни;
- відповідність елементів навчального процесу (лекцій, семінарів, лабораторних занять тощо) затвердженим планам та програмам;
- комплектність і достатність методичного забезпечення по дисциплінам (методичні вказівки, конспекти лекцій, методичні вказівки щодо виконання лабораторних робіт тощо);
- достатність, регулярність і рівень організації поточного контролю (контроль якості знань студентів, їх задоволеність якістю навчального процесу);
- оперативність прийняття та реалізації коригувальних заходів.

Наведений перелік є орієнтовним, хоча більшість критеріїв може бути використано з наданням їм кількісної оцінки для прийняття оперативних управлінських рішень.

Створюючи системи менеджменту якості у вищому навчальному закладі, доцільно дотримуватися таких вимог:

- система повинна бути придатною для її сертифікації;
- в основі створення системи якості мають бути фактичні достовірні дані процесів;
- вона має бути компактною, зрозумілою, зручною;
- мати практичну цінність для вищого навчального закладу;
- давати можливість використання її як основи інформаційної моделі в діяльності вищого навчального закладу.

Розпочинати роботу щодо створення системи менеджменту якості необхідно з визначення необхідних для неї та її впровадження процесів: управлінської діяльності

керівництва вищого навчального закладу, життєвого циклу продукції (послуг), управління ресурсами та вимірювань.

Процес управлінської діяльності керівництва вищого навчального закладу можна поділити на такі етапи:

- розробки політики у сфері якості;
- розробки стратегії і цілей у цій сфері;
- планування створення і розвитку системи управління якістю;
- розподіл відповідальності та повноважень;
- забезпечення процесів обміну інформацією;
- аналіз зі сторони керівництва;
- управління документацією, забезпечення доступу до нормативних документів;
- управління записами.

До процесу управління ресурсами належать:

- управління персоналом;
- управління інфраструктурою (управління аудиторним фондом, забезпечення безпеки, матеріально-технічне забезпечення, планово-фінансова діяльність, управління інформаційними ресурсами бібліотеки, інформаційними та технічними ресурсами);
- управління виробничим середовищем.

До процесів вимірювань, аналізу та поліпшення належать:

- моніторинг і вимірювання (задоволеність споживачів, внутрішні аудити процесів, продукції);
- управління невідповідною продукцією (послугою);
- аналіз даних для поліпшення;
- поліпшення коригувальних та попереджувальних дій.

Перелік процесів системи менеджменту якості - це основа для визначення структури її документації. Перший її рівень - настанова з якості вищого навчального закладу, факультетів та кафедр відповідно до вимог ISO 9001:2008. Другий рівень повинен бути представлений стандартами вищого навчального закладу, в яких встановлені вимоги до процесів, відповідальні за них. Контроль виконання цих вимог повинні здійснювати завідувачі кафедрами, декани факультетів, начальники служб (відділів), а також проректори. Третій рівень складається із робочих інструкцій викладачів, допоміжного персоналу, а також Статуту вищого навчального закладу, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, стандартів вузу, робочих навчальних планів спеціальностей, правил, рекомендацій тощо.

Доцільним є розроблення комп'ютерної моделі системи менеджменту якості з використанням сучасних інформаційних технологій за методологією ЮЕРО та ВРО. Це дасть змогу вирішити шість конкретних задач автоматизації:

- вимірювання та моніторинг процесів;
- управління документацією - електронний документообіг;
- планування, реєстрація та управління результатами внутрішнього аудиту;
- реєстрація невідповідностей та претензій, а також відповідних коригувальних та попереджувальних дій;
- організація підтримки інфраструктури та виробничого середовища;
- статистична обробка отриманих даних і надання їх в текстовому та графічному вигляді.

**Висновки з перспективами подальших розробок.** У результаті дослідження визначено основні проблеми щодо впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг, зокрема, освітніх. Задля їх вирішення доцільно акцентувати увагу на проведенні роз'яснювальної роботи та навчання щодо формування знань, необхідних для впровадження системи менеджменту якості, використанні принципу TQM щодо активної участі кожного співробітника в удосконаленні якості послуг та процесів, правильній розстановці пріоритетів щодо інвестування в якість на довгострокову перспективу та визначенні

параметрів якості послуг.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка методології щодо створення та впровадження систем менеджменту якості послуг, зокрема, у сфері освітніх як засобу для підвищення якості та конкурентоспроможності.

## Список використаної літератури

1. Шаповал М.І. Менеджмент якості : навчальний посібник / М.І. Шаповал - Київ, 2007.- 471 с.
2. Калита П. Суспільне стимулювання підприємств до вдосконалення / П. Калита // Світ якості України. - 2004. - №4. - С. 123 - 126.
3. Калита П. Сходження до європейської досконалості / П. Калита // Світ якості України. - 2005. - № 6-7. - С. 140 - 143.
4. Спицнадель В.Н. Системы качества: Учеб. пос. / В.Н. Спицнадель - СПб.: Издательский дом «Бизнес – пресса», - 2000. – 336 с.
5. Соловьёв В. Стимул и инструмент повышения качества деятельности вузов. / Соловьёв В., Кочетов А., Шестаков А., Шадриков В., Богданова О. // Стандарты и качество. – 2002. - №4. - С. 52-56.
6. Віткін Л.М. Місце України у світовій та європейській якості. / Л.М. Віткін // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2002. - №3(18). - С.43-49.
7. Жуков В. Управление качеством в системе непрерывного педагогического образования. / В. Жуков // Стандарты и качество. – 2002. - № 9. - С. 74-77.
8. Зиненко В. Структура процессов и документации системы менеджмента качества вуза. / В. Зиненко, В. Левшина, Э. Бука, В. Харин, С. Репях, Н. Кошкарева. // Стандарты и качество - 2002. - №9. - С. 92-94.
9. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. / О.П. Глудкин. – М. : Лаборатория базовых знаний, 2001. – 600 с.