

УДК 65.018

Калита П.Я., канд. техн. наук, с.н.с.

Українська асоціація досконалості та якості, [p.kalyta70@gmail.com](mailto:p.kalyta70@gmail.com)

## ЯКІСТЬ І ДОСКОНАЛІСТЬ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЯКІСТЬ ІНШИХ ПРОЦЕСІВ І СИСТЕМ

Про роль менеджменту у розвитку країн (так само, як і будь-якої організації) дуже влучно сказав один із найвпливовіших теоретиків і гуру сучасності у цій сфері Пітер Друкер: «**Не існує країн слаборозвинених, є тільки погано керовані**», підкреслюючи цим ключову роль систем менеджменту у забезпеченні стійкого розвитку. Адже люди ні-чо-го не роблять без попереднього прийняття рішень! В разі, коли вони об'єднані в організаційну структуру (підприємство, компанія, галузь, країна тощо) управлінських рішень приймається дуже багато, при цьому, чим вище організаційний рівень управління, тим більшу вагу набувають такі рішення і, зокрема, допущені в них помилки. На всіх рівнях своєчасність, адекватність та узгодженість, а також впровадження у життя управлінських рішень забезпечують системи управління/менеджменту. А ефективність прийнятих і реалізованих рішень в цілому безпосередньо залежить від рівня якості, або досконалості цих систем. Саме тому в умовах загострення конкурентної та інших видів боротьби, управління/менеджмент постійно розвивають і удосконалюють.

Якість і досконалість систем менеджменту, які застосовують організації, безпосередньо впливають і на якість інших процесів та систем, наприклад, технологічних процесів і систем машинобудування і деревообробки, хімічної, легкої і харчової промисловості та багатьох інших, до створення і функціонування яких вони мають відношення через прийняття та втілення у життя відповідних управлінських рішень.

Розглянемо терміни **якість** і **досконалість** у контексті їх застосування до систем менеджменту. Що в них спільного, а що відрізняє одне від одного. Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2015, термін **якість** визначається як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги.

Це поняття охоплює всі аспекти продукції (послуги), які впливають на її здатність задовольняти потреби користувачів. В той же час термін **досконалість** у міжнародних стандартах часто розглядають в контексті безперервного вдосконалення та оптимізації процесів. У сфері управління якістю досконалість часто асоціюють з постійним покращенням та впровадженням найкращих практик.

Спільне та відмінності між **якістю** і **досконалістю** систем менеджменту можуть значно варіюватися залежно від типу організації, її стратегічних цілей та підходів до розвитку. Але якість таких систем практично завжди оцінюють за конкретними стандартами, такими як ISO 9001, що регламентують ефективність процесів, відповідність вимогам та стабільність у виконанні завдань. А досконалість систем менеджменту, а відтак і організацій, розглядають, як правило, через моделі досконалості, такі як EFQM, Малкольм Болдрідж, TQM, де акцент робиться не лише на відповідність стандартам, а й на інновації, адаптивність та стратегічне лідерство. Якщо якість спрямована на мінімізацію помилок, підвищення надійності та відповідність регуляторним вимогам, то досконалість прагне до проактивного розвитку, постійного вдосконалення практик, використання найкращих методів управління. При тому, що якість оцінюють переважно за показниками відповідності, рівнем помилок, продуктивністю, досконалість, як правило, вимірюють балами за моделями EFQM або іншими міжнародними рейтингами, що демонструють рівень розвитку менеджменту в цілому. Важливо також усвідомити, що організації можуть мати високу якість систем менеджменту, але не бути досконалими з точки зору глобального розуміння менеджменту. Так, промислові підприємства часто зосереджені на якісному виробництві, щоб забезпечити відповідність продукції стандартам вони підтримують свої

системи менеджменту у відповідності до стандартів ISO, або, наприклад, Six Sigma. А технологічні компанії та інноваційні стартапи більше фокусуються на досконалості, оскільки їх конкурентна перевага залежить від постійного вдосконалення та гнучкості.

У підсумку можна зробити висновок, що чим вище рівень якості системи менеджменту у організації, тим вищий рівень стабільності і відповідності процесів і систем чинним вимогам ця організація спроможна досягати. Але, при цьому, організація, що обрала шлях розвитку і постійного вдосконалення своєї системи менеджменту, має кращі перспективи у досягненні конкурентоспроможного рівня якості своїх процесів і продукції, зокрема будь-яких систем.

В Україні є організації, які мають системи менеджменту дуже високого рівня якості. Є навіть і такі, що брали участь у змаганнях з кращими компаніями Центральної і Східної Європи на засадах моделі досконалості EFQM і виходили переможцями. А дві з них свого часу першими в СНД стали фіналістами найпрестижнішої на континенті Європейської нагороди за досконалість. І ці компанії, безумовно, досягали конкурентоспроможного рівня якості своїх технологічних процесів і систем, які вони створювали для української промисловості і економіки. Але, на жаль, таких організацій в Україні є дуже мало.

Проте, в країні вже 25 років існують системні проблеми, що негативно впливають на якість і досконалість систем менеджменту. Тут невірно трактують і застосовують саме поняття «менеджмент». Згідно міжнародному стандарту ISO 9000 (2000, 2005 та 2015 рр.) в світі вже чверть століття менеджмент включає два складники. Один – це direct (керівництво), стратегічна діяльність вищих керівників по визначенню цілей і вимог організації. Другий - це control (управління), оперативна діяльність, спрямована на досягнення цілей та виконання вимог. Цей стандарт вимагає суттєво підвищити увагу до стратегічної діяльності з боку вищого керівництва організацій (країн). Але в державному стандарті України ДСТУ ISO 9000 (2001, 2007 та 2015 рр.) «менеджмент» підмінено «управлінням/керуванням», під яким розуміється тільки діяльність оперативного характеру, спрямована лише на досягнення цілей. При цьому, діяльність вищого керівництва з визначення цінностей, політик, стратегічних цілей тощо як і раніше залишилась поза увагою. Як наслідок, ще й досі в українських ЗВО менеджерів для бізнесу і публічного сектору, зокрема органів влади, готують неадекватно. У всіх підручниках з менеджменту для ЗВО термін «менеджмент» визначено, як «... для досягнення цілей». А надважлива діяльність щодо установавання цих цілей у визначенні, на жаль, не передбачена. В Україні до цього часу не призначено центральний орган виконавчої влади, який би опікувався розвитком менеджменту в масштабах країни. Менеджмент не знайшов відображення в жодній державній політиці розвитку сфер діяльності. Переважна більшість організацій бізнесу і влади застосовує застарілі малоефективні системи управління, які і визначають наш реальний рівень розвитку.

Недосконалі системи менеджменту мають критичний вплив на розвиток українських організацій, а неналежне ставлення до системного менеджменту з боку вищих керівників сприяє тому, що переважна більшість організацій дотепер залишається слаборозвиненою. Відсутність належного менеджменту обмежує їх економічний потенціал і створює перешкоди для стійкого розвитку. Також це негативно впливає і на якість процесів, зокрема технологічних, і на якість продукції, зокрема різних систем.

Якщо ми дійсно прагнемо, щоб усі наші процеси і системи відповідали високому рівню якості, ми маємо дбати, перш за все, про підвищення якості й досконалості систем менеджменту у переважній більшості українських організацій. А тут, в першу чергу, мають бути виправлені ті принципові помилки, які було допущено ще чверть століття тому.

#### Список посилань

1. Калита П.Я. Що не так з менеджментом по-українськи та які наслідки це має для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uaq.org.ua/docs/2332E86942D8.pdf>