

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У КОНТЕКСТІ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЗАГАЛЬНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Горбаль Н.І., Ільчук П.Г., Шандрівська О.Є. , 2007

Визначено економічну сутність виробничої стратегії підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано різні підходи до формування виробничої стратегії (за критеріями: ступенем впливу на корпоративну стратегію; за рівнем формалізації виробничої стратегії по вертикалі; рівнем впливу на ефективність діяльності підприємства; ступенем узгодженості стратегій різних рівнів) та управління якістю з метою висвітлення їх ролі у реалізації стратегій вищих рівнів та досягненні конкурентоспроможності підприємства. Визначено чинники впливу на формування виробничої стратегії підприємства.

The economic essence of production strategy of enterprise in modern terms is definite. Different approaches to forming of production strategy (by criteria: by the degree of influence on corporate strategy; by the level of formalization of production strategy on a vertical line; by the level of influence on efficiency of activity of enterprise; by the level of co-ordination of strategies of different levels) and quality management with the purpose of illumination of their role in realization of strategies of higher levels and achievement of competitiveness of enterprise are analysed . The factors of influence on forming of production strategy of enterprise are definite .

Постановка проблеми. У сьогоднішньому динамічному ринковому середовищі компанії більш ніж будь-коли раніше потребують чітких стратегій діяльності, що виділяють б конкурентні переваги, які будуть затребувані ринком, та описували б, як таких переваг досягти. Стратегія відіграє роль сполучної ланки між вимогами зовнішнього і внутрішнього середовищ, наявністю ресурсів та конкурентними перевагами. Без відповідної стратегії ресурси організації можуть розпоршуватись і спрямовуватись на хибні цілі. Відомо, що впровадження найновіших виробничих технологій може позитивно не вплинути на результати діяльності підприємства, якщо воно не було здійснене відповідно до чіткої стратегії.

Найвищим пріоритетом в управлінні підприємствами і, зокрема, ключовою метою виробничої стратегії в останні роки є забезпечення високої якості продукції підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості мали роботи всесвітньо відомих учених: У. Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаума, К. Ісікава, Г. Тагуті та ін. Ці роботи лягли в основу професійної концепції якості. Зокрема, Є. Демінг розвинув і обґрунтував ідеї У. Шухарта щодо статистичних методів контролю й управління якістю на основі циклу управління У. Шухарта (PDCA). Дж. Джуран першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління ним, розробив позачасову просторову модель “Спіраль якості” та концепцію щорічного поліпшення якості (AQI). Ф. Кросбі запропонував програму “Нуль дефектів” (“ZD”) на основі підходів системи бездефектного виготовлення продукції, яка була розроблена у 1955 р. в СРСР тощо. А. Фейгенбаумом була сформована концепція комплексного управління якістю ще на ранніх стадіях

створення продукції. Роботи К. Ісікави, що стосуються семи простих інструментів контролю якості, в тому числі графічного методу аналізу причинно-наслідкових зв'язків, застосовуються практично у всіх сферах аналітичної діяльності з вирішення проблем якості. Його роботи сприяли розвитку гуртків з контролю якості. Г. Тагуті вивчав питання удосконалення промислових процесів і продукції, запровадив концепцію «Інжиніринг якості», яка зробила планування експерименту в сфері забезпечення якості реальністю.

Вітчизняний менеджмент якості досліджували такі науковці, як: Р. Бичківський [1], М. Шаповал [2], С. Фомічов [3], А. Старостіна, Н. Скрябіна, П. Калита [4], в яких на системній основі висвітлені найважливіші етапи розвитку, сучасний стан теорії та практики менеджменту якості. Проте в працях, присвячених вивченню питань формування виробничої стратегії та управління якістю [1–18], основні аспекти формування виробничої стратегії висвітлюються відокремлено від проблем управління якістю шляхом запровадження TQM. Тому актуальним залишається вивчення особливостей управління якістю у системі стратегічного управління підприємством.

Формулювання цілей статті. Мета роботи – провести аналіз різних підходів до формування виробничої стратегії та управління якістю з метою висвітлення їх ролі у реалізації стратегій вищих рівнів та досягненні конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що стратегії в організації формують на трьох рівнях: корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності корпорації, бізнес-стратегія стосується бізнес-одиниць, а функціональні визначають конкретні засоби досягнення корпорацією конкурентних переваг.

Виробнича стратегія належить до функціональних поряд із маркетинговою, фінансовою, організаційною тощо. Вона є сполучною ланкою між корпоративною стратегією та організаційними і технологічними можливостями підприємства і повинна узгоджуватись із ними. Таку взаємоузгодженість вважаємо однією з найважливіших парадигм виробничої стратегії. Однак у літературі дослідженню цього питання приділено дуже мало уваги.

Праці зі стратегічного управління рідко торкаються питання виробництва. Хоча в окремих роботах і акцентується на важливості дослідження впливу виробничої стратегії на результати діяльності, все ще немає достатньо емпіричних досліджень із цієї проблеми. Традиційно виробництво не розглядалося як засіб досягнення конкурентних переваг, а лише як засіб збільшення ефективності діяльності. Воно навіть не вважалось таким же важливим, як інші функціональні стратегії. Та із посиленням ринкової конкуренції виробничій діяльності стали приділяти більше уваги. Вперше необхідність розробки виробничої стратегії була констатована Скіннером [5] у його праці «Виробництво – пропущена ланка корпоративної стратегії». Він наголошує, що виробництво має потенціал посилювати чи послаблювати конкурентоспроможність компанії. Як зазначає Хілл [6], існує два неправильних припущення щодо виробничої стратегії: 1) виробництво у стані робити будь-що; 2) роль виробництва визначається досягненням ефективності діяльності, а не задоволенням потреб ринку.

Виробничу стратегію розглядають як спосіб, у який бізнес-одиниця застосовує виробничі ресурси і ефективно використовує свій виробничий потенціал для втілення корпоративної стратегії. Основними інструментами виробничої стратегії вважають програми із зменшення витрат, браку і втрат, часу на виробництво, обсягів праці тощо.

Аналізуючи роль виробничої стратегії у бізнесі, автор праці [7], щоб оцінити, як виробництво впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає чотири його конкурентні пріоритети: якість, ефективність витрат, гнучкість і надійність. А Хілл [6] вводить концепцію «стимулятора замовлень» (order-winner), що включає ціну, доставку, якість, дизайн і різноманіття товару.

Досліджуючи взаємозв'язок виробничої стратегії з корпоративною, бізнес-стратегією та іншими функціональними, одна група авторів вважає, що корпоративна стратегія керує бізнес-стратегією, що, своєю чергою, керує виробничою стратегією. Так, автори [8] стверджують, що виробнича стратегія ведеться маркетинговою стратегією, хоча й існує високий рівень

конгруентності між ними. У [9] автор констатує, що виробнича стратегія є реактивною і субординованою щодо бізнес-стратегії. Згідно з [10], виробнича стратегія – це «проектowana модель виробничих можливостей, яка формується, щоб покращити виробничий потенціал і підтримати стратегії вищих рівнів».

Інша ж група авторів має відмінну точку зору, згідно з якою виробнича стратегія повинна бути не лише реактивною, а й проактивною. Скіннер вважає, що вона повинна впливати на корпоративну [5]. Автори [11] стверджують, що кінцева ціль виробничої стратегії вести бізнес до здобуття таких виробничих потужностей і можливостей, що функціонували б як конкурентна перевага. А в [12] зазначається, що виробництво є не лише фактором, що може підтримувати конкурентні пріоритети, а й визначати їх. Отже, бачимо, що, з одного боку, виробнича стратегія повинна підтримувати бізнес-стратегію, з іншого, – остання повинна ґрунтуватися на виробничих можливостях.

У дослідженні [13] висвітлюється взаємозв'язок цих двох типів стратегії та його вплив на якість, частку ринку, прибутковість компанії тощо. Було досліджено 553 компанії з 18 різних країн: Аргентини, Бразилії, Данії, Китаю, Фінляндії, Угорщини, Італії, Японії, Мексики, Нідерландів, Нової Зеландії, Норвегії, Перу, Південної Кореї, Іспанії, Швеції, Великобританії, США. У дослідженні виявлено значну позитивну кореляцію між взаємозалежністю цих стратегій і ефективністю діяльності. Розглядаючи взаємозв'язок стратегій зверху–вниз, виявлено, що компанії, які не трансформують свою бізнес-стратегію у виробничу, мали середню прибутковість 4 %, в той час, як компанії, що формально виводили виробничу стратегію з бізнес-стратегії, мали середній ріст прибутковості – 15 %. Та ж залежність спостерігалась і щодо зв'язку знизу-вгору. Компанії, у яких на формування корпоративної стратегії впливала виробнича, мали середній ріст прибутковості 23 %. В компаніях же, де цього впливу не було, ріст прибутковості становив 7 %. За ступенем узгодженості аналізованих стратегій різних рівнів виявлено, що лише 16 % досліджених компаній мали формалізовані процеси трансформування корпоративної стратегії у виробничу, і лише у 13 % компаній виробнича стратегія істотно впливає на формування корпоративної. Лише у 5 % компаній ці стратегії були дійсно тісно пов'язаними (табл. 1).

Таблиця 1

Залежність між середнім ростом прибутковості та рівнем формалізації виробничої стратегії по вертикалі

Показники	Середній ріст прибутковості, %	Рівень формалізації виробничої стратегії, %
1	2	3
1. Зв'язок “згори-вниз”:		100
• без трансформації бізнес-стратегії у виробничу	4	84
• при формальному виведенні виробничої стратегії з бізнес-стратегії	15	16
2. Зв'язок “знизу-вгору”:		100
• формування корпоративної стратегії на базі виробничої	23	13
• за відсутності впливу виробничої стратегії на корпоративну	7	87

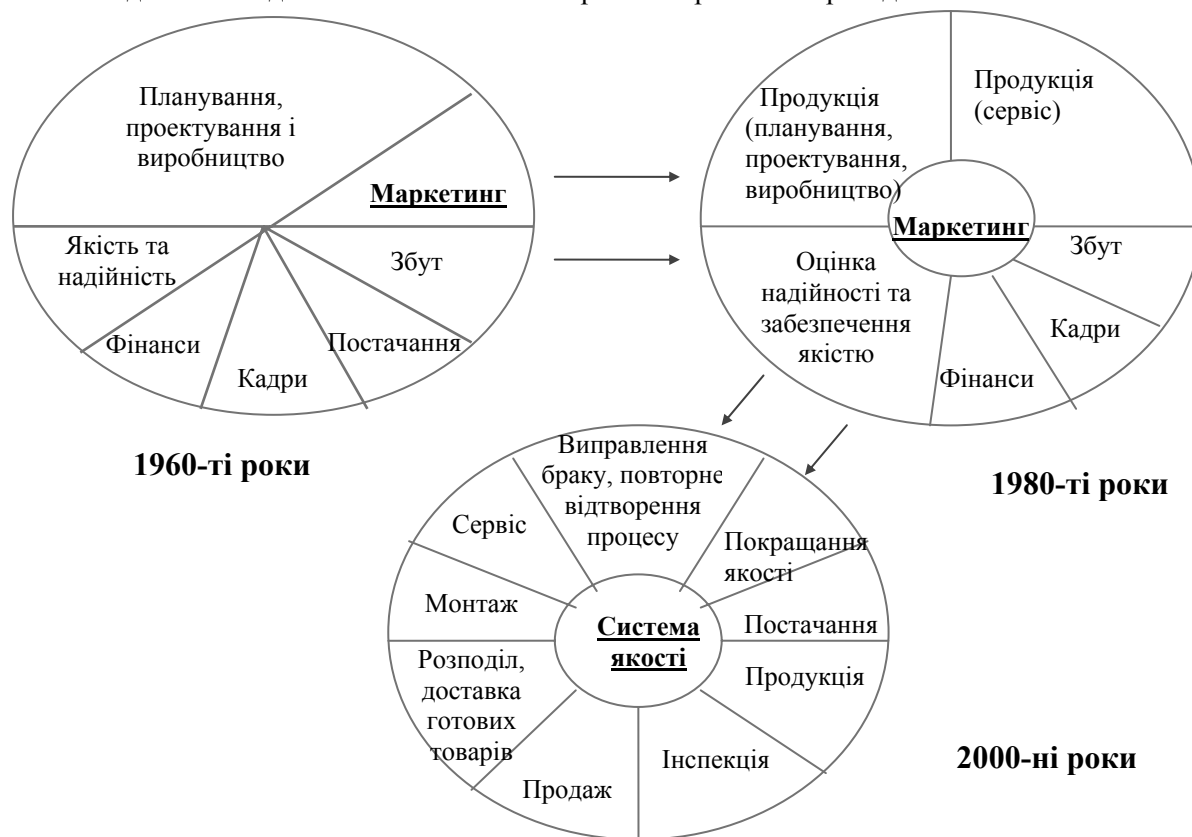
Традиційно в літературі констатується, що покращання виробництва веде до підвищення ефективності загальної діяльності підприємства. Та в дослідженні [14] показано, що роль виробництва визначається саме взаємоузгодженістю виробничої і бізнес-стратегії. Було виявлено, що в групі компаній, які мали значний рівень узгодженості цих стратегій, покращання виробництва тісно корелювало з ростом прибутковості. Натомість в групі компаній, що мало узгоджували ці стратегії, такої кореляції не було. Тобто виробництво мало позитивний вплив на загальні результати діяльності компанії лише за узгодженості стратегій на різних рівнях. В іншому ж випадку зусилля і затрати з удосконалення виробництва були марними.

Інші дослідження [15, 16] також показали, що взаємозалежність стратегій посилює конкурентоспроможність компанії та покращує результати її діяльності. Та разом з тим вони засвідчили, що на практиці взаємозв'язку між цими стратегіями практично немає. Одна з причин цього, як показав Хілл у [6], полягає в тому, що компанії вважають, що виробництво може робити будь-що. Тому його роль в прийнятті стратегічних рішень дуже незначна, реактивна. Виходить замкнене коло – виробництво не може підтримувати корпоративну і бізнес-стратегії за його існуючого стану, але й не може вимагати якихось додаткових ресурсів для їх виконання.

Крім взаємоузгодженості стратегій, необхідно також аналізувати внутрішню узгодженість виробничих цілей, процесів, технологій, організаційних і людських ресурсів. Будь-які інвестиції чи зміни у виробничих процесах повинні узгоджуватись з бізнес-цілями, інакше вони, навіть будучи ефективними на операційному рівні, можуть бути даремними. Крім описаних вище міркувань, потрібно також враховувати, що виробництво не єдина складова чи функція бізнес-стратегії. На неї впливають й інші функціональні стратегії. Тому компаніям необхідно розвивати мультифункціональний підхід, формуючи свою стратегію.

Ключовою метою виробничої стратегії є забезпечення високої якості продукції підприємства, при цьому це є найвищим пріоритетом в управлінні підприємствами в останні роки (рисунок).

Один з методів управління якістю – загальний менеджмент якості (total quality management) часто вважають універсальним засобом для усіх організацій. Особливо популярним він був у 1980-х – на початку 1990-х рр., та уже в середині 1990-х років початковий ентузіазм щодо застосування TQM почав спадати внаслідок виявлення значних проблем при його впровадженні.



Зміни пріоритетів в управлінні підприємствами [17]

Пропоненти універсального застосування TQM стверджували, що такі труднощі є складовою переходу компаній до вищої якості. Справді, як ілюструє табл. 2, підприємства, які використовують модель TQC, висувають надто високі стандарти щодо різних видів діяльності порівняно з підприємствами, які використовують традиційні принципи управління.

Однак інше пояснення може бути таким, що вони є наслідком значних розбіжностей між пропонованими формами управління якістю і специфічним організаційним контекстом, що не

враховувалось у ранній літературі із управління якістю. Основні фактори впливу – зовнішні вимоги до якості, корпоративна підтримка якості і складність товару, організаційна невизначеність, міжнародна конкуренція, особливості виробничої стратегії, розмір фірми, ступінь диверсифікації, час впровадження управління якістю і зрілість програм із управління якістю. Інші праці, у яких не ставилась мета дослідження особливостей управління якістю, все ж виявили додаткові фактори – особливості галузі, країни, виробничої системи компанії, ширини товарної лінії і частоти змін у товарах тощо. Ще інша група емпіричних досліджень взагалі не виявила впливу впровадження TQM на ефективність діяльності підприємств.

Таблиця 2

**Стандарти за видами діяльності підприємств за ознакою використання методу TQC
[доопрацьовано на основі 18, с. 23, с. 105–124]**

Показники	Традиційні підприємства	Підприємства, орієнтовані на TQC (володарі премії ім. Демінга)	Відносна різниця граничних значень показників щодо традиційних підприємств, %	Перевищення граничних значень показників, рази
Частка невідповідних деталей	1–2 %	<0,00034 %	99,98	5882
Частка задоволених клієнтів	70–90 %	>99,9 %	42,71	1,42
Витрати на усунення браку як частка обороту	20–50 %	>3-50 %	94	16,666
Частка співробітників, що вносять пропозиції з удосконалення	5–10 %	95-100 %	1900	20
Кількість пропозицій з удосконалення на одного працюючого	0,5–1	30-100	19900	200
Частка реалізованих пропозицій	15–25 %	85–95 %	533	6,33
Частка часу, що виокремлюється на навчання, покращання процесів	0–1 %	>10 %	9900	10
Непрацездатність співробітників	3–7 %	1–2 %	85,71	7
Плинність кадрів	5–40 %	>2 %	95	20

Окрім наведеного, складність застосування TQM на підприємствах пов'язана із орієнтацією на найбільшу групу партнерів за інтересами. Для багатьох інших методів ширина пріоритетів є вужчою (табл. 3.).

Тому під час опитування 325 іноземних підприємств щодо стандарту системи якості, до якого вони прагнуть у майбутньому, тільки для 2/3 з них (65 %) достатньо підтримки сертифікації системи якості та подальшої орієнтації на стандарти ISO серії 9000, 25 % компаній працюють над перспективою завоювання Європейської премії з якості (EQA), 8 % компаній – над отриманням Національної премії з якості ім. Малкольма Балдріджа (MBNQA), і лише 2 % компаній – над отриманням премії ім. Демінга (W. E. Deming) [18, с. 23].

Таблиця 3

**Головні задачі орієнтації на партнерів за інтересами за методами менеджменту
[доопрацьовано 18, с. 23, с. 105–124]**

Методи менеджменту	Партнери за інтересами					
	Клієнт	Працівник	Власник		Постачальник	Суспільство
			процеси	результат		
1	2	3	4	5	6	7
TQM	+	+	+	+	+	+
Інтегрована система управління	+	+	+	+	+	+
Модель ділового удосконалення	+	+	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6	7
Lean management	+	-	+	+	+	-
Kaizen	+	+	+	+	+	-
Реінжиніринг	+	-	+	+	+	-
Екологічний менеджмент	+	+	+	-	+	+
Орієнтація на споживача	+	-	+	+	-	-
Менеджмент часу	+	-	+	+	-	-
Менеджмент оцінки	-	+	+	+	-	-
Системні і/або глобальні починання	-	-	+	+	+	-

Тим не менш залишається загально визнаним, що TQM здійснює вирішальний вплив на ефективність виробництва та досягнення конкурентних переваг підприємствами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У роботі вивчено роль виробничої стратегії та менеджменту якості у діяльності підприємств, їх місце у загальній системі стратегій підприємства та зроблено такі висновки:

1. Загострення конкуренції ставить на порядок денний вирішення проблем формування чітких стратегій діяльності для задоволення потреб ринку з окресленою структурою конкурентних переваг та шляхів їх досягнення.

2. Стратегія є сполучною ланкою між вимогами зовнішнього і внутрішнього середовищ, наявністю ресурсів та конкурентних переваг.

3. Для все більшої кількості підприємств найвищим пріоритетом в управлінні підприємством і, зокрема, ключовою метою його виробничої стратегії в останні роки є забезпечення високої якості продукції підприємства.

4. Взаємоузгодженість функціональних стратегій є однією з найважливіших проблем формування стратегій.

5. Ринкові методи господарювання вимагають розгляду фактора виробництва не тільки як засобу збільшення ефективності діяльності, але як засобу досягнення конкурентних переваг.

6. Ринкові методи господарювання розкривають потенціал фактора виробництва у таких аспектах: виробництво є не тільки засобом збільшення ефективності діяльності, а й засобом досягнення ним конкурентних переваг.

7. Під час аналізу підходів до формування виробничої стратегії за критеріями виявлено, що виробнича стратегія повинна бути проактивною щодо корпоративної стратегії, істотно впливає на ефективність діяльності підприємства у разі узгодженості стратегій різних рівнів.

8. Розвиток бізнесу та актуалізація стратегій аутсорсингу дає змогу як ключову мету виробничої стратегії формувати підходи до забезпечення високої якості продукції підприємства.

9. Проте впровадження TQM – одного з методів управління якістю супроводжується значними проблемами переходу до системи вищої якості, зокрема:

- встановленням надто високих стандартів щодо різних видів діяльності порівняно з підприємствами, які використовують традиційні принципи управління;
- орієнтацією на найбільшу групу партнерів за інтересами;
- наявністю значних розбіжностей між пропонованими формами управління якістю і специфічним організаційним контекстом;
- специфікою факторів макро- та мікросередовища функціонування підприємства.

У подальших дослідженнях доцільно подати конкретні рекомендації щодо застосування TQM на вітчизняних підприємствах.

1. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посібник. – Л.: Вид-во ДУ “Львівська політехніка”, 2000. – 329 с. 2. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2003. – 475 с. 3. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрябина Н.И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 196 с. 4. Якість в Україні – найкраща практика для успіху: Матеріали 8-го Міжнародного форуму “Дні якості в Києві ”99” / За заг. ред. П.Я. Калити. – К.: УЯА, МЦЯ “ПРИРОСТ”, 2000. – 134 с. 5. Skinner W. Manufacturing — missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review* 1969. 47, 136–145. 6. Hill T. Manufacturing Strategy: Text and Cases. Macmillian Business, UK 1995. 7. Wheelwright S.C. Manufacturing strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal* 5, 1984. 77–91. 8. Schroeder R.G., Anderson J.C., Cleveland G. The content of manufacturing strategy: an empirical study. *Journal of Operations Management* 1986. 6 (4), 405–415. 9. Marucheck A., Pannesi R., Anderson C. An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. *Journal of Operations Management* 1990. 9 (1), 101–123. 10. Miller J.G., Hayslip W., Implementing manufacturing strategic planning. *Planning Review* 1989. July-August, 22–27. 11. Hayes R.H., Wheelwright S.C. *Restoring Our Competitive Edge*. Wiley, New York. 1984. 12. Zahra S., Das S. Building competitive advantage on manufacturing resources. *Long Range Plan* 26 (2), 1993. 90–100. 13. Sun H., Hong C. The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance. *Technovation* 22 (2002), 699–705. 14. Madu C., Kuei C., Lin C. A comparative analysis of quality practice in manufacturing firms in the US and Taiwan. *Decision Sciences* 26 (5), 1995. 621–636. 15. Hayes R.H., Wheelwright S.C. *Restoring Our Competitive Edge*. Wiley, New York. 1984. 16. Williams F.P., D’Souza D.E., Rosenfeldt M.E., Kassaei M. Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry. *Journal of Operations Management* 13 (1), 1995. 19–33. 17. Samson D., Terziovski M. The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management* 17 (4), 1999. 393–409. 18. Матеріали навчального курсу Німецької спілки з якості за програмою „Трансформ”. Модуль Q-4. – К., 2001. – 124 с.