

УДК 65.018

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.27>**Хитрова О.А.**

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2253-4356>

ТQM ЯК СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНА ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТЬ ТА УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

У статті доведено, що TQM – це ефективна філософія управління підприємством, яка має значний вплив на соціальну сферу та базується на принципах, які дають можливість посилити складники, які позитивно впливають на роботу працівників, керівництво, партнерів та споживачів. Визначено, що позитивний вплив на працівників проявляється у задоволенні умовами їхньої роботи, що підсилює їхню соціальну відповідальність, для підприємства відкриваються можливості стратегічного розвитку та забезпечення ефективності на основі соціального ефекту, яке має триваліший ефект, а для суспільства – створення якісного доступного продукту, який здатний задовольнити потреби, створює умови для комфортного життя усіх соціальних груп. Також у статті зазначено, що для запровадження TQM як соціально-орієнтованої філософії управління підприємством слід виконати певні умови, що стосуються суспільних потреб та пошуку ефективних шляхів для їх задоволення.

Ключові слова: TQM (Total Quality Management), соціальна філософія управління, підприємство, суспільство, соціальні потреби, соціальна сфера, ефективність управління якістю.

Постановка проблеми. Сьогодні є значна конкуренція між підприємствами, які займаються виробництвом одного і того ж виду товарів та послуг, адже покупець зіштовхується з безліччю варіацій одного і того самого продукту, виробленого різними компаніями. Це змушує підприємців вдаватися не лише до застосування сучасних інструментів маркетингу, але й до зміни власної філософії управління підприємством для підвищення рівня конкурентоспроможності як товарів, так і підприємства загалом. Це зумовлює переосмислення концепції, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності, зокрема соціальної, починаючи від досліджень і розробок до визначення суспільного ефекту, за участі керівництва та працівників усіх рівнів. Тому вивчення та запровадження соціально-орієнтованої філософії TQM як ефективного способу управління підприємством є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. К.Л. Лучишина [1] та М.І. Шаповал [2] досліджували загальні особливості застосування TQM на підприємстві, виділяючи лише деякі аспекти соціального складника. Л.І. Бульбаха [3], В.Б. Васюта [3] визначали позитивний ефект від застосування TQM на мотивацію праці робітників, де, на нашу думку, проявляється їхня соціальна відповідальність. С.М. Бондаренко [4], А.О. Касич [4] досить широко описали принципи TQM, які застосовуються в органах місцевого самоврядування, але, на нашу думку, можуть бути застосовані на підприємствах будь-якого типу. Н.І. Доманцевич [5], А.П. Закусілов [5], І.В. Плеша [5] описували загальну систему якості, визначили складники та

роль TQM. З.П. Урусова [6], Н.С. Метельська [6], О.І. Момот [7], А.В. Озаровська [8] описували концепцію, принципи управління якістю TQM, що дало можливість визначення основних умов його ефективного впровадження на підприємстві.

Мета статті полягає у визначенні соціальної суті TQM, принципів, особливостей соціальної організації TQM на підприємстві. Також метою є виділення соціального впливу на підприємство, працівників, керівників, споживачів, зазначення умов запровадження TQM задля здійснення позитивного соціального ефекту.

Виклад основного матеріалу. Потреби суспільства вже давно стали об'єктом дослідження багатьох науковців, але соціальна філософія управління підприємством TQM (Total Quality Management), на нашу думку, досліджена недостатньо. Цей загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів знайшов своє застосування у багатьох розвинених країнах, але особливості його успішного застосування залежать від багатьох векторів.

К.Л. Лучишина у своєму дослідженні визначила, що в основі концепції TQM лежить розроблення, підтримка, постійне удосконалення якості для задоволення потреб споживача. Вперше вона була запроваджена у Японії. Однак як концепція загального управління була сформована американським ученим А. Фейгенбаумом у 1950 році [1]. Тобто в основі оцінки управління якістю лежить думка та позитивне ставлення до потреб споживача, ступінь його задоволення та готовність придбати цей товар. Цей соціальний складник стає основою концепції TQM, оцінка споживача є критерієм успішного застосування управління підприємством.

М.І. Шаповал відзначає такий факт, що найбільшого поширення концепція отримала у таких промислово розвинених країнах, як США, Німеччина, Велика Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженої у назві концепції, у кожній країні вона трактувалася по-своєму, виходячи з особливостей її історичного розвитку і робіт із менеджменту якості. Так, за свідченням низки спеціалістів-аналітиків, у США і Європі основний наголос у TQM реалізовувався на культурі виробництва, а у східних державах – на статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості [2]. Культура виробництва включає такі складники соціальної сфери, як духовні цінності, соціальна відповідальність працівників, які і визначають рівень розвитку підприємства. Ефективне управління без високої культури виробництва існувати не може, тому є невід’ємним складником TQM. Щодо США і Європи, то злагоджена суспільна праця та соціальна відповідальність бізнесу виступає передумовою застосування соціальної філософії TQM.

А.В. Озаровська зазначає, що TQM – це і філософія, і концепція, і система управління якістю, де сконцентровано все позитивне (прогресивне), що було напрацьовано протягом XX ст. у процесі еволюції менеджменту якості та загального менеджменту [3, с. 5]. Вдосконалення системи управління якістю повинно включати новий рівень відносин між працівниками, керівниками та взаємодію із суспільством, тоді він стане еволюційним та прогресивним. Як зазначалося вище, воно повинно включати соціальний складник: соціальну відповідальність бізнесу, безперервний контакт і вивчення потреб суспільства та згуртовану взаємодію усіх ланок задля досягнення соціального ефекту.

С.М. Бондаренко, А.О. Касич у своїй науковій роботі розглядали принципи концепції TQM [4], виділимо основні, що стосуються соціальної філософії управління підприємством.

1) Орієнтація на замовника:

- постійне вивчення і задоволення потреб замовників;
- взаємозв’язок із клієнтами і досягнення їхньої лояльності;
- розуміння наявних потреб замовників;
- прогнозування майбутніх потреб клієнтів;
- прагнення перевищити очікування споживачів.

2) Лідерство:

- встановлення відповідного внутрішнього позитивного середовища в організації;
- розвиток соціальної корпоративної культури;
- забезпечення балансу повноважень і соціальної відповідальності персоналу.

3) Задіяність персоналу:

- у процесах створення якості бере участь кожен член організації;

- повне розкриття та розвиток творчих здібностей співробітників;

- використання здібностей співробітників із максимальною користю для досягнення встановлених соціальних цілей – задоволення споживчих потреб;

- систематична можливість участі співробітників у розробленні та реалізації управлінських рішень;

- відмова від використання покарань співробітників із метою їх мотивації до творчої праці.

4) Процесний підхід:

- для ефективного функціонування організації потрібно визначати численні взаємопов’язані та взаємодіючі суспільні процеси між працівниками та управляти ними;

- більш ефективне досягнення бажаних суспільних результатів;

- можливість використання інформаційних технологій для своєчасного прийняття та аналізу соціальної складової частини управлінських рішень.

5) Поліпшення:

- розроблення соціальних програм та проектів на постійній основі з метою удосконалення діяльності та поліпшення якості;

- зменшення витрат та аналіз соціальної ефективності;

- навчання персоналу як визначальний фактор неперервного удосконалення.

- 6) Прийняття рішень на підставі фактичних даних:

- прийняття управлінських рішень, заснованих на статистичній інформації, результатах наукових досліджень, цифрах та фактичних даних з урахуванням соціальної сфери;

- забезпечення комунікації між працівниками;

- накопичення інформації, яка постійно переходить у знання персоналу організації.

7) Керування відносинами:

- пошук та розвиток партнерських стосунків зі стейкхолдерами, заснованих на взаємній довірі, повазі та відкритості;

- створення цінностей через взаємовигідні і взаємозалежні стосунки з партнерами.

Зважаючи на вищевказані принципи, можна дійти висновку, що учасниками TQM є не тільки члени організації, але й споживачі, суспільство загалом, партнери. Соціальна філософія між ними представлена зосередженням уваги на потребах споживачів, для суспільства це є спробою вирішити їхні проблеми шляхом оцінки якості управління за допомогою загального ефекту. Соціальні начала між партнерами являють собою перетин інтересів, які включають соціальний складник – задоволення суспільних потреб та отримання комерційних вигод від цього. При цьому усі працівники намагаються злагоджено працю-



Рисунок 1 – Схема соціальної організації TQM на підприємстві*

* Розроблено автором самостійно на основі [5, с. 73]

вати, усвідомлюючи, що від ефективності їхньої роботи залежить безперервна робота всієї системи підприємства.

Тобто схематично взаємодію елементів TQM на підприємстві можна навести так (рис. 1).

З рис. 1 помітно, що у філософії TQM можна виділити соціально спрямовані складники, що проявляються у процесі управління якістю роботи на підприємстві та підприємства загалом. Кожен член організації, партнер, вище керівництво намагається проітиватися соціальними потребами, щоб вибрати найкращий продукт, який буде відрізнити його серед інших товарів-конкурентів. З.П. Урусова, Н.С. Метельська зазначають, що TQM вимагає, щоб увесь персонал був повністю інформований про свою компанію. Ідея полягає у тому, що правильне ставлення і поведінка залежатимуть від повного розуміння і прийняття місії компанії, її культури, цінностей, планів і досвіду роботи [6, с. 734]. А суспільство стає об'єктом дослідження усіх учасників різних етапів виробничого процесу, адже усвідомлює відповідальність та свою функцію в ньому. Керівництво, проявляючи лідерські здібності, намагається співпрацювати та підвищити моральний дух працівників і формує відповідне внутрішнє позитивне середовище в організації і водночас розвиває соціальну корпоративну культуру та соціальну відповідальність персоналу. Для запровадження TQM важливо також визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі суспільні процеси між працівниками та виділити ефективні способи управління задля досягнення бажаних суспільних результатів. Щодо партнерів, то їхня прихильність залежить від розуміння наявних потреб замовників, уміння підприємства вивчати та задовольняти замовників, прогнозувати майбутні потреби клієнтів та успішно завершувати певні проекти. Тоді стає вигідним та можливим розвиток партнерських стосунків зі стейкхолдерами, заснованих на вза-

ємній довірі, повазі та відкритості. Дає можливість розширити сферу своєї діяльності до соціально важливих проектів для співробітництва з державою. Отже, TQM є позитивною соціально-орієнтованою філософією, яка є вигідною для споживачів, суспільства, персоналу та партнерів. Матриця переваг наведена у табл. 1:

Отже, з таблиці 1 можна визначити значні переваги для підприємства, працівників та суспільства загалом. Соціальний ефект проявляється через задоволеність працівників умовами їхньої роботи, можливостями розвитку та забезпечення власних потреб та інтересів. Водночас підвищується їхня соціальна відповідальність перед суспільством, керівництвом, яке намагаються не підвести, працівники несуть солідарну відповідальність за свої дії. Для підприємства – ефективний процесний підхід, стратегічний розвиток, прийняття управлінських рішень на основі офіційних статистичних даних, забезпечення ефективності на основі соціального ефекту. Для суспільства створюються якісні доступні продукти, які здатні задовольнити потреби, можливість для комфортного життя усіх соціальних груп за рахунок реалізації різного роду проектів.

О.І. Момот вважає, що важливим є впровадження принципів TQM менеджментом сучасних підприємств, вимагає врахування трьох ключових аспектів, таких як:

1. Ставлення вищого керівництва до проблем суспільства як до якісної сторони роботи підприємства та його спроможність проводити зміни, орієнтуючись на суспільні проблеми.

2. Орієнтація на залучення персоналу організації на всіх рівнях управління до побудови системи менеджменту якості через підвищення мотивації та побудову безперервної системи навчання співробітників.

3. Орієнтація на командні методи роботи як єдиного організму. Основними стратегіями TQM

є провідна роль вищого керівництва в управлінні якістю та навчання якості, залучення до управління, мотивація і вивчення інтересів співробітників. Велика роль відводиться також делегуванню повноважень кожному співробітнику організації [7]. Ці ключові аспекти дають можливість визначити важливі умови для запровадження TQM із метою посилення соціального ефекту від їх діяльності.

Отже, соціальна філософія TQM може існувати за таких умов, як:

- орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить конкурентоспроможність підприємства;
- дружні відносини між працівниками, партнерські – з постачальником, які базуються на соціальних началах;

Таблиця 1 – Матриця переваг та соціальних ефектів TQM на підприємстві

Для персоналу підприємства та керівників відділів	Для споживачів
1. Забезпечує постійну спільну роботу всіх співробітників організації для досягнення соціальних цілей. Співробітники відчують себе важливим елементом єдиної системи. Натомість зникає страх втратити робоче місце, адже присутня довіра до співробітників. Працівники готові до змін, адже знають, що керівництво створить необхідні умови для їхньої самореалізації.	1. Орієнтація на потреби суспільства, яке є споживачами товарів та послуг, тому їхнє бажання є центром інтересів усіх працівників, їхня думка – основна.
2. Розвиток комунікації між усіма ланками. Це ефективно впливає на підтримку морального духу і мотивації співробітників усіх рівнів управління. Необхідно, щоб комунікації з питань змін, що відбуваються, стали щоденними діями, такими ж, як звичайні процеси, що підвищать адаптованість працівників до змін.	2. Споживач отримує доступний якісний продукт. Адже відбувається орієнтація не тільки на більш низьку вартість, а й на якість. Краще працювати з постійними надійними постачальниками, а не витратити час на пошук найнижчої ціни, а потім вирішувати проблеми з поганою якістю.
3. Ефективний функціональний розподіл відповідальності між працівниками, що сприяє усвідомленню свого функціонального обов'язку, за який він несе відповідальність. Тому відділам із контролю за якістю доручено відповідати за якість, а виробничим підрозділам – за виробництво виробів. Такий підхід застарів, оскільки це приводить до розриву в забезпеченні якості.	3. Розроблення програм та проектів з метою постійного поліпшення якості надання суспільних послуг. Формуються проекти з удосконалення, створюються спеціальні проектно-орієнтовані організаційні структури, вивчаються і реалізуються можливості удосконалення.
4. Безперервне навчання та розвиток працівників, особливо нових співробітників. Навчання націлене на те, щоб зробити роботу правильно, а не тільки на те, яку роботу виконувати.	
Для підприємства	
1. Ефективний процесний підхід, де розглядається будь-яка діяльність організації як процес. Процес – це набір дій, які перетворюють об'єкти від постачальників (входи) на деякі результати (виходи) і передають ці результати споживачам. Набір дій процесу точно визначений, і всі дії повинні бути взаємопов'язані. Виконання процесу необхідно постійно контролювати, щоб була можливість виявити відхилення від встановленого порядку.	4. Єдність системи – організація може складатися з різних спеціалізованих підрозділів, які мають вертикальну ієрархію підпорядкованості. Ці підрозділи пов'язані процесами, які забезпечують горизонтальну взаємодію. У середині кожного з підрозділів можуть виконуватися свої процеси. Вони є частиною загальних процесів організації. Таким чином, процеси окремих підрозділів інтегруються до більших процесів усієї організації, що і дозволяє їй досягати стратегічних соціальних цілей.
2. Стратегічний і систематичний підхід – один з найбільш ефективних принципів TQM. Постійне поліпшення якості стає частиною стратегічного плану організації. Для досягнення поставлених цілей щодо поліпшення якості необхідно проводити систематичну і безперервну роботу.	5. Безперервне поліпшення – цей принцип є опорою TQM. Безперервне поліпшення дає змогу організації застосовувати і аналітичні, і творчі методи для пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.
3. Прийняття правильних управлінських рішень на основі соціальних результатів та фактів – для того, щоб розуміти, як працює організація, необхідні дані результатів обсягу реалізованої роботи та визначення соціального ефекту. Щоб проводити поліпшення, необхідно постійно збирати й аналізувати дані про роботу. Тільки на основі фактичних даних можна приймати правильні управлінські рішення.	6. Прийняття управлінських рішень, заснованих на достовірній статистичній інформації, результатах наукових досліджень, цифрах та фактичних даних із урахуванням соціальної сфери.

- безперервне удосконалення виробництва і діяльності у сфері якості;
- перенесення основних зусиль у сфері якості у напрямі людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва);
- участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного працівника);
- безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- гармонізація співвідношення «ціна – якість – соціальний ефект»;
- забезпечення аналізу та підтвердження достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів.

Висновки. TQM – це соціальна філософія управління підприємством, яка базується на принципах: орієнтації на замовника; лідерства; задіяності персоналу, членів організації, партнерів, суспільства; процесний підхід; поліпшення соціальної сфери; керування відносинами між споживачами та виробниками. Необхідність запровадження TQM зумовлена позитивним впливом на: працівників, які задоволені умовами їхньої

роботи та відчувають себе важливим елементом єдиної системи; підприємство, що проявляється у можливостях стратегічного розвитку та забезпечення ефективності на основі соціального ефекту; суспільство – створення якісного доступного продукту, який здатні задовольнити потреби, можливість для комфортного життя усіх соціальних груп. За виконання умов, що посилюють соціальний ефект від використання TQM, стає можливим підвищення рівня конкурентоспроможності як товарів, так і підприємства на національному та міжнародному рівні. Застосування соціально орієнтованої філософії TQM сприяє не лише скоринтованому використанню систем і методів управління якістю у підприємницькій сфері, але й соціальній сфері, що має більш тривалий ефект, ніж комерційний.

Невирішеними є питання створення системи заохочення внутрішнього колективу з метою підвищення мотивації праці та соціальної відповідальності під час TQM. Також подальшого дослідження вимагає процес запровадження TQM у державних підприємствах, що мають свою специфіку діяльності, де соціальна відповідальність повинна бути вищою та продуктивнішою.

Список використаних джерел:

1. Лучишина К.Л. Управління підприємством на основі TQM. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf;jsessionid=1432B0FF65BD179BE90C9866B9AF3B84> (дата звернення: 04.05.2020).
2. Шаповал М.І. Менеджмент якості : навчальний посібник. Київ, 2007. 471 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9793.html> (дата звернення: 04.05.2020).
3. Бульбаха Л.І., Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 04.05.2020).
4. Бондаренко С. М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (дата звернення: 04.05.2020).
5. Доманцевич Н.І., Закусілов А.П., Плеша І.В. Сертифікація товарів і послуг. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2002. 96 с.
6. Урусова З.П., Метельська Н.С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 733–737.
7. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
8. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «Менеджмент якості» в системі Total Quality management. *Теорія та практика державного управління* 2018. № 2(61). С. 1–8.

References:

1. Luchyshyna K.L. Upravlinnya pidpryemstvom na osnovi TQM [Enterprise management based on TQM]. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf;jsessionid=1432B0FF65BD179BE90C9866B9AF3B84> (accessed 04 May 2020) (in Ukrainian).
2. Shapoval M.I. (2007) *Menedzhment yakosti* [Quality management]. Kyiv, 471 p. (in Ukrainian).
3. Bulbakha L.I., Vasyuta V.B. (2016) Motyvatsiya pratsi personalu na pidpryemstvi v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions]. *Efficient economy*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (accessed 04 May 2020) (in Ukrainian).
4. Bondarenko S.M., Kasich A.A. (2017) Vykorystannya kontseptsiyi zahal'noho upravlinnya yakisty v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya. [The use of the concept of general quality management in local governments]. *Public administration: improvement and development*, vol.2. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (access date: 04.05.2020). (accessed 04 May 2020) (in Ukrainian).
5. Domantsevich N.I., Zakusilov A.P., Plesha I.V. (2002) *Sertyfikatsiya tovariv i posluh* [Certification of goods and services]. Lviv: Lviv Commercial Academy Publishing House, 96 p. (in Ukrainian).
6. Urusova Z.P., Metelskaya N.S. (2017) *Kontseptsiya upravlinnya yakisty TQM: rol' audytu personalu* [TQM quality management concept: the role of personnel audit]. *Economy and society*, vol. 13. pp. 733–737. (in Ukrainian).

7. Momot O.I. (2007) *Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti* [Quality management and elements of the quality system]. K: Center of educational literature, 368 p. (in Ukrainian).

8. Ozarovskaya A.V. (2018) Ponyattya «yakist'» ta «Menedzhment yakosti» v systemi Total Quality management [The concept of "quality" and "Quality Management" in the system Total Quality management]. *Theory and practice of public administration*, vol. 2 (61), Pp. 1–8. (in Ukrainian).

Khytrova Olha

Chernivtsi Institute of Trade and Economics

Kyiv National University of Trade and Economics

TQM AS A SOCIALLY-ORIENTED PHILOSOPHY OF ENTERPRISE MANAGEMENT: THE ESSENCE AND CONDITIONS OF IMPLEMENTATION

The article is devoted to study and implementation of socially oriented philosophy of TQM as an effective way to manage the enterprise, therefore, the topic is relevant. Therefore, the purpose of the article is to determine the social essence of TQM, the principles, features of the social organization of TQM in the enterprise. The social impact on the enterprise, employees, managers, consumers is also highlighted. Therefore, through analysis, synthesis and deduction, the conditions for the introduction of TQM were identified in order to achieve a positive social effect. It was determined that the social philosophy of TQM can be implemented under the following conditions: the focus of all activities of the organization on consumers, the satisfaction of requirements and expectations of which depends on the competitiveness of the enterprise; friendly relations between employees, partnership – with the supplier, which are based on social principles; continuous improvement of production and quality activities; transfer of the main efforts in the field of quality in the direction of human resources (emphasis on the attitude of employees to the case, on the culture of production, on the leadership style); participation of all without exception of the personnel in the decision of problems of quality (quality – business of each worker); continuous training and advanced training of employees of the enterprise; harmonization of the ratio "price-quality-social effect"; providing analysis and validation of quality data through the use of statistical methods. TQM is a social philosophy of enterprise management, which is based on the principles of: customer orientation; leadership; involvement of staff, members of the organization, partners, society; process approach; improving the social sphere; management of the relationship between – consumers and producers. Increase of competitiveness on goods and services on national and international markets will be possible using the TQM. Providing of socially oriented philosophical TQM and methods of management in the field of business improve work not only of small business but social and social sectors at all.

Key words: *TQM, social philosophy of management, enterprise, society, social needs, social sphere, efficiency of quality management.*

JEL classification: M15, L15.