

**ხარისხის მენეჯმენტი და ISO 9000 - ბიზნესის  
ახალი მოდელი**

დავით ჩახვაშვილი - საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი,  
ომარ ტომარაძე - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**რეზიუმე**

ISO-ს სტანდარტები უნივერსალური ხასიათისაა, რაც აადვილებს მათ გამოყენებას. ისინი არ გვთავაზობს ცალკეული პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის გაზომვის აბსოლუტურ კრიტერიუმებს (მაგალითად, პროდუქტის ტექნიკური მახასიათებლები). ეს თავისთავად წარმოუდგენელიც იქნებოდა, რადგან ხარისხი, არის პროდუქციის ან მომსახურების უნარი დააკმაყოფილოს ამა თუ იმ ადამიანის მოთხოვნა, მოთხოვნები კი, როგორც ვიცით უსასრულოა. ISO 9000 სტანდარტი გამოხატავს ხარისხის სისტემის ფუნქციონირების მეთოდოლოგიას, რომელმაც თავისთავად უნდა უზრუნველყოს პროდუქციის მაღალი ხარისხი, ამით, კი განაპირობოს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების მაღალი ხარისხი.

**საკვანძო სიტყვები:** ხარისხის მენეჯმენტი. სტანდარტი. ბიზნეს-მოდელი. სტრატეგია.

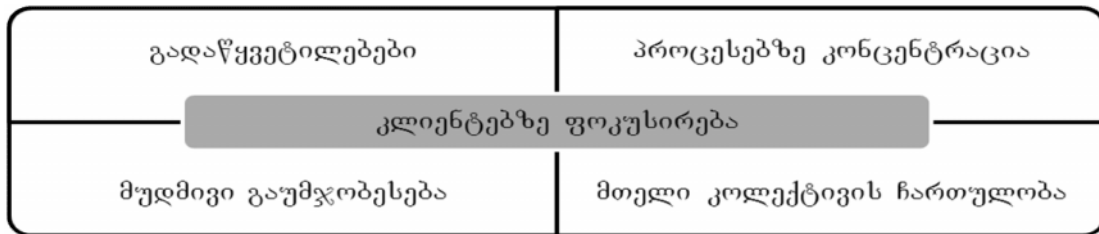
**1. შესავალი**

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხარისხი ნებისმიერი ფირმის კონკურენტული უპირატესობის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. დროთა განმავლობაში ტერმინი „ხარისხი“ უმაღლესი რანგის მენეჯერებმა ერთგვარ მანტრად აქციეს, ალბათ ამიტომაც ჩვენ იშვიათად დავფიქრდებით თუ რა არის ხარისხი, როგორ უზრუნველყოთ და დავარწმუნოთ მომხმარებელი წარმოებული პროდუქციის მაღალ ხარისხში.

სსრკ-ს დროს ხარისხიანად ისეთი საქონელი ითვლებოდა, რომელიც დადგენილ სტანდარტს მკაცრად შეესაბამებოდა. თუმცა, სტანდარტი სრულყოფილი არ არის, მალე ძველდება და ადამიანების სუბიექტურ შეხედულებებზეა დამოკიდებული. ხარისხის ამგვარი გაგება საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებს არ შეესაბამება. თანამედროვე პირობებში საყოველთაო საზომი მომხმარებლის საჭიროება და მოთხოვნებია. თუ საქონელი აკმაყოფილებს ამ პირობებს ის ხარისხიანია. ამგვარად, ხარისხი, არის პროდუქციის ან მომსახურების უნარი დააკმაყოფილოს ამა თუ იმ მომხმარებლის მოთხოვნა.

ტერმინის იდენტიფიკაციის შემდეგ, ჩვენ ახალ კითხვას უნდა გავცეთ პასუხი: როგორ უნდა ვუზრუნველყოთ პროდუქციისა და მომსახურების სტაბილურად მაღალი ხარისხი (ანუ კლიენტის მოლოდინისა და მოთხოვნებისადმი მაღალი შესაბამისობა)?

სტაბილური ხარისხის მისაღწევად ნებისმიერ ფირმას ხარისხის სტრატეგია სჭირდება. ასეთი სტრატეგია, უპირველეს ყოვლისა გარკვეულ ფილოსოფიას გულისხმობს. მისი ძირითადი ელემენტები (რაც უმაღლესი მენეჯერების პრეროგატივაა) 1-ელ ნახაზზეა მოცემული [1].



ნახ.1

ცენტრში ხარისხის სტრატეგიაა, ანუ კლიენტებზე და მომხმარებლებზე ორიენტაცია, რომლებით ჩვენთვის ხარისხის ერთგვარი კრიტერიუმად უნდა იქცეს. ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა გავითვალისწინოთ მისი ზეგავლენა კლიენტების მოთხოვნების უზრუნველყოფაზე. ასევე გადაწყვეტილებები პროცესებზე კონცენტრაციასთან პირდაპირ კავშირშია. აქ კი მხედველობაში მისაღებია ნებისმიერი ქმედება, რომელიც ორგანიზაციასთან კავშირშია.

დღესდღეობით უდავოა, რომ პროდუქციის ხარისხი მენეჯმენტის ხარისხზეა დამოკიდებული. ხოლო, განხილული მოდელი უნივერსალურია და მისი გამოყენება პრაქტიკულად ნებისმიერ სფეროშია შესაძლებელი. ეს უნივერსალური მიდგომა საკანონმდებლო დონეზე იქნა დამტკიცებული და საერთაშორისო სტანდარტების სერია ISO-9000-თ არის ცნობილი.

## 2. ხარისხის სისტემის სტანდარტების საკანონმდებლო კომპონენტები

ნებისმიერ ხელმძღვანელისთვის ან პროდუქციის შემკვეთისთვის, მიმწოდებლის მუშაობის კონტროლის ორი ალტერნატივა არსებობს: სამუშაოს შესრულების კონტროლი, რათა თავიდან ავიცილოთ უხარისხო შედეგი. ეს პროცესი მაკონტროლებელი დონისძიებების ორგანიზებას გულისხმობს, რაც თავისთავად დამატებითი ხარჯია. მეორე გზა, შემსრულებლისადმი სრული ნდობაა, ამით კონტროლის ხარჯების ეკონომიას მივაღწევთ, მაგრამ უხარისხო შედეგის რისკიც გაიზარდება [2].

უილიამ ედვარდს დემინგი, ხარისხის მენეჯმენტის ერთ-ერთი იდეოლოგი, თავის ნაშრომში (The New Economics for Industry, Government, Education) რამოდენიმე კანონზომიერებას აღწერს, რომლებიც ხარისხის სისტემის სტანდარტიზაციის მნიშვნელობის გაგებაში დაგვეხმარება.

დემინგის მოსაზრებით (მის აზრს თანამედროვე მენეჯმენტის თეორეტიკოსები ჯერემი ვეილი და ფილ ბერნსიცი იზიარებენ) არსებობს ე. წ. „უნდობლობის კანონი“, სადაც რაციონალური მყიდველი პირველ ალტერნატივას ირჩევს  $R > C/L$ . ხოლო, „ნდობის კანონით“ რაციონალური კლიენტი მეორე ალტერნატივას ირჩევს  $R < C/L$ . სადაც:  $R$  – უხარისხო შედეგის ალბათობაა,  $C$  – კონტროლის ხარჯები, ხოლო  $L$  – უხარისხო შედეგისგან წარმოქმნილი ზარალი.

ეკონომიკურად უფრო მომგებიანი მეორე ვარიანტია, რომელიც პარტნიორტა ურთიერთ ნდობაზეა დაფუძნებული. მისი არსებობისთვის აუცილებელია, უხარისხო შედეგის წარმოქმნის ალბათობა მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი. მთავარი პრობლემა  $R$ -ის ობიექტური შეფასებაა, ანუ რამდენად შეიძლება პარტნიორის, მიმწოდებლის თუ დაქირავებულის ნდობა.

ISO 9000 ფილოსოფია „ნდობის კანონის“ გამოყენების ეკონომიკურ ეფექტურობაზეა დაფუძნებული, რომელის ცალკეული საწარმოს და მთლიანად ეკონომიკის პესურსების რაციონალურ გამოყენებას გულისხმობს. თუ გავამარტივებთ, ISO 9000-ს ხარისხის სისტემის სტანდარტები იმისთვის დაინერგა, რომ საწარმოებს პარტნიორებისადმი მეტი ნდობა ხოლო,  $R$ -ის შეფასებისას მეტი სიზუსტე გაუზრდეთ.

ქართველ მენეჯერებს ხშირად ეშლებათ ერთმანეთში, ხარისხის მენეჯმენტი და ხარისხის სისტემის სერტიფიკაცია. ხარისხის მართვა კომპანიის მართვის ერთ-ერთი ფუნქციაა, რომელიც პროდუქციისა და მომსახურების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ძირითადი საშუალებაა. ხარისხის მართვის სისტემა კონკრეტული საწარმოს სპეციფიკაზე და მიზნებზე არის დამყარებული. ხოლო, ISO 9000 გვთავაზობს ასეთი სისტემის აგების მეთოდოლოგას, რომლის ოფიციალური სერტიფიცირება შესაძლებელია, სხვადასხვა საფეხურების გავლის შემდეგ.

თავისთავად, ხარისხის სისტემის სერტიფიცირება ხარისხის გაუმჯობესებას ვერ მოგვცემს. იგი უბრალოდ ერთგვარი შუქურაა ბაზრის მონაწილეებისთვის, რომელიც ატყობინებს მათ, რომ საწარმოს ხარისხის სისტემა ეფექტურად ფუნქციონირებს და გარკვეულ მოთხოვნებს შეესაბამება.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სერტიფიცირებას მაღალი ნდობით აღჭურვილი, საერთაშორისო ორგანიზაციები აწარმოებენ, რაც გაცემული სერტიფიკატებისადმი საყოველთაო სანდოობას განაპირობებს. თანამედროვე მსოფლიოში ISO 9000 სერტიფიკატის ფლობა, წარმატების ერთ-ერთი საკვანძო ფაქტორია. იგი ადასტურებს, რომ საწარმო ცივილიზირებული ბაზრის მონაწილეა და მისი ნდობა შეიძლება. დღესდღეობით, მრავალი კომპანიის სტანდარტები პოტენციურ პარტნიორებს სერტიფიცირებული ხარისხის სისტემების არსებობის მოთხოვნას უყენებს [3].

აქვე აუცილებლად უნდა შევეხოთ სერტიფიცირების პროცესს. რა თქმა უნდა, არავინ არ დავობს, რომ კონკურენტუნარიანობისთვის აუცილებელი ფაქტორია ხარისხი. თუმცა, სერტიფიცირების პროცედურების სიძვირე მნიშვნელოვან პრობლემად რჩება.

კომპანიების ISO 9000 სტანდარტებით სერტიფიცირება გულისხმობს მრავალი მნიშვნელოვანი და ასევე ფორმალური მოთხოვნებისადმი მათი ხარისხის სისტემების შესაბამისობას. ამ მოთხოვნების შესრულება საკმაოდ შრომატევადი და ასევე ხშირ შემთხვევაში ხანგრძლივი პროცესია. ამიტომ, კომპანიის მენეჯერებს მკაფიოდ უნდა ჰქონდეთ გათვითცნობიერებული რისთვის სჭირდებათ სერტიფიკატი.

დასავლეთის ქვეყნებშიც კი ISO 9000 (ან მსგავსი სერტიფიკატები) არსებობა აუცილებელია კონკრეტულ დარგებში, ძირითადად ისეთ სფეროებში სადაც პროდუქციის ხარისხზე ადამიანის ჯანმრთელობა და სიცოცხლეა დამოკიდებული. ზოგჯერ სერტიფიკატს დამკვეთიც ითხოვს, სხვა შემთხვევაში იგი აუცილებელ პირობას არ წარმოადგენს. თუმცა, პარტნიორის შერჩევისას ასეთი სერტიფიკატის არსებობა შეიძლება უპირატესობად ჩაითვალოს.

ქართულ კომპანიების მიმართებაში ISO 9000-ს სერტიფიცირება მნიშვნელოვანია თუ პროდუქცია საერთაშორისო ბაზარზე გადის ან ხარისხის სერტიფიცირებულს სტანდარტებს უცხოელი პარტნიორები ითხოვენ.

მსუბუქი მრეწველობის სამამულო მწარმოებლებისთვისაც ხსენებული სერტიფიკატების არსებობა ისევე აქტუალურია, როგორც კვების მრეწველობის ან მომსახურების სფეროში. განსაკუთრებით თუ ასეთი ფირმები უცხოელ პარტნიორებთან სტრატეგიულ ალიანსებში იმყოფებიან.

მიუხედავად იმისა, რომ სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია წარმოადგენს სტანდარტ ISO 9000-ის შემუშავებელსა და გამაერცელებელს, თავად არ ახდენს აუდიტსა და სერტიფიცირებას. ამ მომსახურებას ახორციელებენ კერძო ორგანიზაციები მისგან აბსოლუტურად დამოუკიდებლად. უფრო მეტიც, სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია არ აკონტროლებს ამ ფირმებს. მან მხოლოდ შეიმუშავა სპეციალური საერთაშორისო სტანდარტი, რომელიც არეგულირებს მსგავსი ორგანიზაციების მუშაობას აღიარებული წესების მიხედვით.

დღეისთვის განვითარებულ ქვეყნებში აქტიურად გამოიყენება პროდუქციის ხარისხისადმი შემდეგი მიდგომა: პროდუქციის ხარისხი არა მხოლოდ მოწოდების პროცესში, არამედ, დაგეგმვის, პროდუქციის შექმნის და ექსპლუატაციის პროცესში. ხარისხის უზრუნველყოფისადმი მსგავსი სისტემური მიდგომა უზრუნველყოფს მოსალოდნელი დეფექტების თავიდან აცილებას, რაც გაცილებით შედეგიანია, ვიდრე დაშვებული შეცდომების შემდგომი აღმოჩენა და მათი გამოსწორება. შესაბამისად, გამოკვეთილია ხარისხის შიდა კონტროლის მექანიზმის ეფექტიანობა, რაც ხარისხის გარე კონტროლის საჭიროებას ამცირებს და კომპანიას ზედმეტი ხარჯებისგან იცავს.

### 3. დასკვნა

თანამედროვე საქართველოში, სადაც უფრო მძაფრად შეიგრძნობა კონკურენცია, ორგანიზაციისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობას წარმოადგენს ხარისხიანი პროდუქციის ან მომსახურების წარმოება და მისი მიწოდება მომხმარებლისათვის. აქედან გამომდინარე, ამ

მიმართულების მმართველმა რგოლმა ეფექტურად უნდა დანერგოს ხარისხის მართვის სისტემები, შესაბამისობაში უნდა მოიყვანოს საერთაშორისო სტანდარტით გათვალისწინებულთან და გაძულებით იზრუნოს ორგანიზაციის უწყვეტ განვითარებაზე. ნებისმიერ ორგანიზაციას, მისი ზომების და საქმიანობის სფეროს მიუხედავად, შეუძლია განახორციელოს ინვესტიცია საკუთარ მომავალში მენეჯმენტის ხარისხის სიტემის დანერგვის საშუალებით ISO 9000 მოთხოვნების შესაბამისად.

**ლიტერატურა:**

1. ზედგინიძე ი., ბალიაშვილი მ. ჯაფარიძე შ. ხარისხის მენეჯმენტი. (მეთოდები და კონცეფციები), სტუ. თბ., 2007
2. Wade J. Is ISO 9000 really a standard ? Management Systems - Journal of Operations Management. 2002
3. Barnes F. Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000. Review of Business, Spring. 2010.

**QUALITY MANAGEMENT AND ISO 9000: AS A NEW BUSINESS MODEL**

Chakhvashvili David - National University of Georgia

Tomaradze Omar - Georgian Technical University

**Summary**

The universality of standards ISO 9000 is that they do not offer absolute measurable quality criteria for individual types of products and services (for example, the required technical characteristics of the products). This would be impossible because the quality is the ability of products or services to meet people's needs, but the needs are diverse. Standards ISO 9000 ask only the methodology of the quality system is functioning, which in turn must provide high quality products and services produced by the enterprise, in other words - to provide high degree of customer satisfaction.

**МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА И ISO 9000: КАК НОВЫЙ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ**

Чахвашвили Д. - Национальный Университет Грузии

Томарадзе О. - Грузинский Технический Университет

**Резюме**

Универсальность стандартов ISO 9000 заключается в том, что они не предлагают абсолютных измеримых критериев качества для каждого отдельного вида продукции и услуг. Это было бы и невозможно - ведь качество - есть способность продукции или услуг удовлетворять потребности людей, а потребности разнообразны. Стандарты ISO 9000 задают лишь методологию функционирования системы качества, которая в свою очередь должна обеспечивать высокое качество продукции и услуг, производимых предприятием, иными словами - обеспечивать высокую степень удовлетворенности потребителей.