

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ ЯКОСТІ КОМПАНІЙ

В статті дослідженні питання якості в умовах глобалізації ринку, що є актуальним для всіх країн і організацій, тому що тільки продукція високої якості може бути конкурентоспроможною. Швидкість, з якою відбуваються зміни у світі, їхня неймовірна складність і тісний взаємозв'язок з усіма сферами життя людини, - обумовлює необхідність постійного пошуку нових, більш ефективних і таких що відповідають вимогам сьогодення теорій, методів і інструментів підвищення якості продукції та послуг.

Постановка проблеми. Проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами лише шляхом контролю якості готової продукції, практично не можливо. Тому повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю. Сучасна епоха світового економічного розвитку характеризується бурхливим розвитком міжнародної торгівлі. За останнє десятиліття були прийняті заходи для усунення перешкод у торгівлі, пов'язаних із митними правилами та тарифами, умовами поставок продукції тощо. У цих умовах на першому плані - так звані технічні бар'єри в торгівлі між країнами, тобто бар'єри, що виникають внаслідок відмінностей у національних стандартах, в правилах приймання продукції, її випробуваннях тощо. Ось чому особливої ваги набуває діяльність міжнародних організацій стандартизації, результатом якої є міжнародні стандарти, що встановлюють єдині вимоги до продукції, методів її випробувань, зберігання, транспортування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення цієї проблеми дуже дорого обходиться компанії. Наприклад, в недалекому минулому Toshiba задовольнили позов споживачів через дефект випущених нею комп'ютерів 2,1млрд. дол. Palm. Inc., ведучий виробник електронних помічників, виробив першу модель із кольоровим монітором та запропонував її споживачу в лютому 2000 року. Проте цей виріб часто виходив зі строю компанія була змушена запропонувати споживачам безкоштовну заміну зламаних елементів. В Schering-Plough проблеми з інгаляторами та другими фармацевтичними продуктами стали результатом постійно поганого контролю за якістю; з часом

це призвело до виплати компаніїю штрафу у розмірі 500 млн. дол.

Багато спеціалістів вважають, що в наші дні організації, які не забезпечують високу якість своїм товаром, не зможуть успішно конкурувати на глобальному ринку. Наприклад, компанія Bombardier, що розташована в Монреалі та знаменита своїми літаками бізнес-класу (Learjet), залізничними вагонами, снігоходами (Ski Doo) та катерами (Sea Doo), на початку 2001 року придбала виробничу потужність Outboard Marine Corporation (ОМС) виробника установочних поза фюзеляжних двигунів (та, що називається, придбала головну біль).

Виробничі операції ОМС знаходились у жахливому становищі. Якість двигунів постійно погіршувалась, клієнти були не задоволені. Дилери компанії вибивались із сил, вирішуючи постійні проблеми. За період з 1995 до 2000 частина ринку ОМС з продажу виробленої нею продукції скоротилось з 55 до 23%. Виробничі потужності компанії були розкидані по США, Мексиці та Китаю, та доставка компонентів не рідко займала до трьох тижнів, що сильно гальмувало виробничий процес та збільшувало витрати фірми. Тоді Bombardier розробила план реорганізації виробництва. Вони поставили перед собою амбіціозну мету: виробляти двигуни Evinrude і Johnson найвищої якості, які коли-небудь випускались підприємством, причому як найшвидше, не затягуючи вихід на ринок.

Одне з перших прийнятих рішень було сконцентрувати виробничі операції на заводі в Стуртеванті – у великій будівлі, що об'єднує площу 3800 м² під одним дахом, в якому раніше знаходилося велике книжкове виробництво. Рішення консолідувати операції призвело до значного скорочення часу доставки компонентів. Крім того, команда повністю, з початку і до кінця, реорганізувала виробничий процес. Найважливішим елементом трансформації став ретельний відбір працівників, наділених навиками прийняття рішень. Тобто менеджери Bombardier розуміють, що для того щоб залишатися конкурентноспроможними на глобальному ринку електродвигунів, їм необхідно виробляти продукцію виключно високої якості.

Вітчизняна практика управління якістю продукції досить багата. Використовуючи передовий зарубіжний досвід, підприємства колишнього СРСР, починаючи з 70-тих років, розробляли та впроваджували заходи та рекомендації, основою яких був комплексний, системний підхід до управління якістю продукції. Найбільш відпрацьованою у методичному та практичному

плані була комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП). Система базувалася на стандартах підприємства, які розроблялися відповідно до міжнародних і державних норм. Стандарти регламентували заходи підвищення технічного рівня та якості продукції, передбачали певний порядок дій і відповідальність кожного виконавця, організацію та механізм діяльності з підвищення якості продукції на підприємстві, зміцнювали виробничу та технологічну дисципліну. Оцінюючи в цілому КС УЯП як систему, слід відзначити, що вона порівняно з усіма попередніми виявила найбільш благотворний вплив на зміну ставлення до діяльності з підвищення якості продукції в промисловості. Однак, вступивши у протиріччя з господарським механізмом, спрямованим на об'ємні, кількісні показники економічного зростання, КС УЯП була поступово нейтралізована, а її роль зведена нанівець.

У нашій промисловості спостерігалася така ситуація: як тільки органи Держстандарту припинили реєстрацію КС УЯП, вони практично самоліквідувалися, оскільки не допомагали, а заважали підприємствам вирішувати кількісні завдання по виробництву продукції. Можна припустити, що в нових умовах господарювання підприємства повернуться до систем управління якістю незалежно від того, чи будуть це КС УЯП, чи інші системи.

Значну роль у підвищенні якості відіграють стандарти, які є нормативною базою систем якості. Загальновизнаними на сьогодні є міжнародні стандарти ІСО серії 9000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений в різних країнах. У багатьох країнах, в тому числі і в Україні вони прийняті як національні, а в Україні введені в дію з 1 жовтня 2001 р.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Досвід показує, що на практиці підприємству дуже рідко вдається самостійно розробити повноцінну діючу СМЯ і довести її до сертифікації. Є конкретні приклади, коли підприємство завзято намагалось розробити СМЯ самотужки. Витрачався час, ресурси, збиралися і працювали команди кращих фахівців підприємства, але робота грузнула в технічних дріб'язках і ні до чого не приводила.. Тільки після того, як підприємство зверталось до професійних консультантів, що є фахівцями саме з розробки СМЯ, система була розроблена і впроваджена. Але за такий же час, якби вони із самого початку звернулися до цих фахівців.

Постановка задачі (цілі статті). Метою даної статті є моделювання менеджменту процесів в системі якості та створення якості такою, щоб вона

була, насамперед, корисною, зручною для роботи організації, щоб приносила реальну користь.

Викладення основного матеріалу. Сучасна практика в менеджменті (управлінні) оперує досить широким спектром методів і інструментів, що дозволяють ефективно виконувати різного роду роботи. Для більшості компаній існує розуміння, що довіра з боку клієнтів базується не тільки на фінансовій могутності, але й на високій якості менеджменту. Ринкова вартість акцій компаній теж відображає лояльність клієнтів та їх майбутні очікування щодо, того чи буде ця компанія краще за інших чи ні. Якщо клієнти відповідають так, то це тільки перемога сьогодення, незабаром вони можуть змінитися. Світова практика менеджменту показує що впровадження систем управління якістю, такі як наприклад "Total Quality Management", де одним з принципів проголошено постійне покращення та самовдосконалення системи управління якістю, позитивно впливають на організаційну, ринкову та фінансову стратегію надбання тривалих конкурентних переваг. Кожна з провідних фірм світу йшла до успіху своїм шляхом, але завдяки удосконалення менеджменту якості. Це стосується не тільки якості конкретної продукції, а йдеться про ділову досконалість фірм, про спосіб управління, його оптимізацію та гармонізацію, зацікавленість усіх працюючих у результатах своєї праці. Лідери світового ринку говорять, що у них купують не продукцію і не послугу. У них купують довіру, тобто їх ім'я". А щоб ім'я було авторитетним, необхідно запроваджувати загальну культуру якості, яка включає і обладнання, і технологію, і систему менеджменту, і персонал, і стосунки між партнерами на різних рівнях тощо

Перша і головна мета – це оптимізація роботи компанії, забезпечення її дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються. Слід відразу ж зазначити, чого не може забезпечити СМЯ. Система управління якістю є свого роду кістяком, на який повинні нанизуватися відповідні рішення, пов'язані з поліпшенням процесів і якості продукції. Але раціональність і обґрунтованість рішень стандартами не встановлюються, та й не можуть бути встановлені, тому що ці рішення - результат творчого процесу. Тому реалізація потенційних можливостей СМЯ залежить не тільки від виконання всіх передбачених МС ІСО 9001 вимог, але і від кваліфікації, творчих здібностей, професійних знань і досвіду персоналу компанії. Щоб уникнути можливих розчарувань дуже важливо, щоб вищий керівник із самого початку

розумів це і не сподівався на чудо, на те, що впровадження СМЯ само по собі автоматично вирішить його проблеми при відсутності кадрів, здатних аналізувати ситуацію і приймати обґрунтовані рішення, відповідного їх навчання.

Друга мета розробки - продемонструвати усім, в тому числі і потенційному споживачеві, що компанія може стабільно надавати послуги заданого рівня якості, тобто таку, яка задовольняє всі його вимоги. Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити в компанії СМЯ, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати СМЯ. Споживач може зажадати підтвердження незалежною третьою стороною, що у вас дійсно є система управління якістю, і яка працює ефективно. Ця мета теж дуже важлива, але все-таки компанія і його перший керівник повинні розуміти, що сертифікат є вторинним по відношенню до СМЯ. Якщо система дійсно впроваджена, працює ефективно і приносить реальну користь організації, то одержання будь-якого сертифіката - просто "суто технічна справа". Звідси випливає другий принцип: система розробляється "для себе", а не для аудиторів, незалежної третьої сторони, і, за великим рахунком, навіть не для споживача. Вимоги МС ІСО 9001:2000 тільки сприяють цьому, тому що вони, з одного боку, дуже загальні і "м'які", а з іншого - розумні і дійсно корисні для підприємства. Для успішної розробки СМЯ другий принцип повинний бути зрозумілий і внутрішньо сприйнятливий не тільки першим керівником, але і середньою ланкою управління підприємством. Ціль полягає в тому, щоб не менш одного - двох керівників підрозділів з числа найбільш сприйнятливих змогли зрозуміти переваги систематичного управління якістю у власній сфері діяльності. Це вимагає від керівництва великих зусиль в роботі з переконання і мотивації персоналу. Головне правило: аргументація з боку тих, хто займається розробкою і впровадженням системи управління якістю, повинна спиратися на цифри, дані і факти. Найдійовіші аргументи - це ті, які засновані на дефектах, яких могло б і не бути, на непотрібних "витратах на дефекти" і зв'язаних з ними недостатніх заходах, що допускають повторне виникнення того ж дефекту. Особливо це стосується дефектів, що зв'язані з ризиком матеріальної відповідальності.

При розробці СМЯ бажано залучати консультанта. По-перше - це компетентність і досвід. Консультант довго і ґрунтовно учився своїй справі. Він мав досвід розробки систем на багатьох підприємствах, знає особливості

організацій різного профілю, різні ситуації, що можуть виникнути при розробці СМЯ. Є деякі елементи в системах управління якістю, що певною мірою спільні для різних підприємств, і консультант уже має відповідні нароби в цій області. Крім того, консультант має відповідний досвід спілкування з органами по сертифікації, що може бути корисним, якщо підприємство хоче сертифікувати СМЯ. Необхідно звернути увагу на те, що консалтинг і сертифікація - це два види діяльності, які принципово повинні бути розділені. Одна і та ж фірма не може займатися одночасно і консалтингом, і сертифікацією, тобто сама розробляти, перевіряти й оцінювати результати своєї роботи. Необхідність у досвідченому консультанті пояснюється ще й тим, що МС ІСО серії 9000 містять дуже м'які, загальні вимоги, які призначені для підприємств будь-якої галузі, будь-якого розміру, будь-якої форми власності. Тому інтерпретація цих вимог для потреб конкретного підприємства являє собою дуже непросту задачу. Навіть у досвідчених консультантів іноді виникають ситуації, коли вони знаходять нове рішення, а потім виявляється, що воно вже містилося в рядках або між рядками стандарту, вивченого ними уздовж і поперек. Є навіть думка, що МС ІСО серії 9000 - не стандарти для загального і багаторазового застосування, а стандартизована філософія, задача якої – організувати мислення певним чином. Тому без розумного інтерпретатора МС ІСО серії 9000 організації не варто зв'язуватися з їхнім впровадженням. На роль такого "інтерпретатора" стандарту більше всього підходить досвідчений зовнішній консультант. Другий аргумент - це незалежність. Для розробки СМЯ дуже важливий свіжий погляд. Зсередини може бути не видно того, що бачить консультант з боку. Співробітники, що займаються рутинною щоденною роботою, можуть дуже просто ненавмисно потрапляти в стан штучно "закритих очей" . У багатьох випадках пропозиції, поради, аргументи зовнішнього консультанта краще сприймаються керівниками підприємства, ніж ті ж самі слова, що надходять від своїх співробітників. Консультант може вільно говорити про будь-які речі, що стосуються розробки і впровадження СМЯ на підприємстві всім, включаючи вище керівництво, тоді як співробітникам це буває набагато складніше зробити. Вони часто не наважуються повідомляти керівнику негативну інформацію чи висловлювати думку, що не збігається з думкою керівника або здатна викликати його роздратування. Однією з важливих функцій консультанта є привід, мета в області якості та програми якості. Стратегічне планування і політика в області якості забезпечують організації

основу для постановки цілей в області якості, що включають:

- ¾ фінансові цілі;
- ¾ ціль при порівнянні з кращими досягненнями (бенчмаркінг) і оцінці третьою стороною (зовнішні аудити);
- ¾ задоволеність споживачів, працівників організації й інших зацікавлених сторін;
- ¾ сприйняття споживачами й іншими зацікавленими сторонами характеристик поставленої продукції;
- ¾ поліпшення показників виконання процесів у всій організації;
- ¾ поліпшення показників продукції відповідно до вимог споживачів.

Цілі організації в області якості можуть бути відбиті в програмах якості, які можуть поділятися на:

- ¾ програму поліпшення СМЯ
- ¾ програму якості продукції;
- ¾ програму поліпшення менеджменту ресурсів. Варто визначити відповідальність за розгортання цілей на відповідних рівнях організації.

Мету в області якості необхідно регулярно вимірювати, аналізувати і переглядати.

Для моделювання повної системи процесів СМЯ використовується процесна модель СМЯ, приведена в стандарті ІСО 9001:2000. Для того щоб позначити зв'язок процесної моделі з положеннями стандарту, пронумеруємо процес відповідно до номерів пунктів стандарту. В даний час існує багато методологій і описів класифікації та ідентифікації процесів всередині організації. Структура, формат і представлення визначаються самою організацією. Процеси СМЯ можуть побут представлені у вигляді тексту, блок-схем, таблиць, карт процесів, матриць. Для візуалізації процесів СМЯ необхідно вибрати засіб графічного представлення, який найбільше доступно дає представлення про послідовність і взаємодії операцій і зонах відповідальності. Далі для забезпечення працездатності встановлених процесів необхідно:

- визначити співробітника, готового взяти на себе відповідальність заданий процес, зробити власником процесу і наділити його відповідними повноваженнями;
- встановити послідовність процесів, тобто постачальників і споживачів процесів, а також вимоги до якості результатів їхнього

функціонування;

- визначити вимоги до ресурсів процесу;
- встановити інформаційні потоки, необхідні для моніторингу і своєчасного прийняття управлінських рішень;
- розробити метрики процесів і методи їхнього виміру;
- розробити регламентуючі документи (стандарти підприємства, робочі інструкції, нормативні і методичні матеріали, що відносяться до сфери діяльності організації);
- вести регулярний моніторинг ходу виконання процесу;
- робити аналіз і оцінку даних;
- виявляти і реєструвати невідповідності;
- систематично планувати, виконувати і робити оцінку коригувальних і попереджуючих дій.

В організації повинні бути визначені метрики оцінювання, необхідні для оцінювання результативності процесів СМЯ. Метрики оцінювання і правила їхні застосування описуються в стандарті підприємства Метрики для оцінювання продукції і процесів. Організація повинна здійснювати менеджмент розроблених процесів:

- забезпечувати наявність ресурсів і інформації, необхідних для підтримки процесів;
- здійснювати моніторинг, вимір і аналіз процесів;
- вживати заходів для досягнення запланованих результатів і постійного поліпшення цих процесів.

Для аналізу процесів СМЯ повинні бути розроблені функціонально-інформаційні моделі:

- визначення трудомісткості бізнес-процесів і працевтрат їхніх учасників;
- функціонально-вартісного аналізу ефективності виконання бізнес-процесів;
- оцінки собівартості виробництва;
- розробки системи планування проектів організації;
- здійснення моніторингу виконання процесів;
- розробки системи документообігу;

- розробки системи управління процесами «по невідповідностях»;
- зведеного аналізу і візуалізації характеристик бізнес-процесів.

Планування створення системи менеджменту якості, а також збереження її цілісності при внесенні в неї змін здійснюються в рамках внутрішнього проекту організації. Проект виконується уповноваженим з якості. Як правило, уповноважений з якості є начальником служби якості або директором (заступником генерального директора) по якості. Проект створення і впровадження СМЯ здійснюється відповідно до плану розробки СМЯ, що розглядається як План якості організації, що періодично переглядається й актуалізується. В організації також складається Стратегічний план проектів. У рамках виконання окремого проекту створюються також План проекту виробництва продукції і План якості. Відповідальність, повноваження й обмін інформацією Вище керівництво організації визначає відповідальність і повноваження працівників у рамках положень про підрозділи і посадових інструкцій. Представник Настанов з якості наділений повноваженнями для управління, постійного контролю, оцінки і координації системи менеджменту якості. Він підзвітний вищому керівництву і підтримує зв'язок зі споживачами й іншими зацікавленими сторонами з питань, що стосується систем менеджменту якості. Керівництво забезпечує процес обміну інформацією, активно заохочує зворотній зв'язок від співробітників з метою поліпшення діяльності організації.

Висновки. Отже, менеджери повинні розуміти, що пройшовши сертифікацію ІСО 9000, їх компанія отримає цілий ряд переваг та вигод, але головні вигоди принесе сам процес підвищення якості. Іншими словами, метою такої сертифікації повинно стати бажання досягти того, щоб процеси та операційна система компанії працювали ефективно, дозволяючи організації задовольняти потреби клієнтів, а співробітникам – виконувати свою роботу з незмінно високою якістю.

Список літератури

1. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: Знання, 2006 – 471с.
2. Плоткін Я.Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: Навчальний посібник – Львів: Державний університет «Львівська політехніка» 1999 – 258с.

3. Роббінз, Стівен П., Коултер, Мері. Менеджмент, 8-е видання.: Пер. З англ. – М.: Видавничий менеджмент «Вільямс», 2007. – 1056с.