

Д.т.н., професор Чалий С.Ф.,
Харківський національний університет радіоелектроніки
К.е.н., доцент Чала О.В.,
Харківська державна академія залізничного транспорту
К.е.н., доцент Ревуцька Л.Є.
Харківська державна академія залізничного транспорту

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ПОБУДОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті запропоновано методичний підхід побудови системи управління якістю. Цей підхід дозволяє узгодити процесне управління, що впроваджується в рамках системи управління якістю, з існуючою вертикальною організаційною структурою підприємства.

The methodical approach for the quality management system is offered in the article. It enables to coordinate management of process which is inculcated within the framework of quality management system with the existent organizational structure of enterprise.

Постановка проблеми. Інтеграція нашої держави в європейські структури і світову економічну систему потребує забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках, що, в першу чергу, пов'язано з підвищенням якості їх продукції. Постійне підвищення якості продукції, робіт та послуг сприяє насамперед формуванню позитивного міжнародного іміджу України, відродженню вітчизняних підприємств і організацій. Одним із завдань забезпечення необхідного рівня якості продукції і послуг є побудова на підприємствах сучасних ефективних, процесно-орієнтованих систем управління якістю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Однією з головних вимог

до системи управління якістю визначених в стандартах серії ISO 9000, є використання процесного підходу. Дослідження питань створення та впровадження сучасних процесно-орієнтованих систем управління якістю проведені в роботах: П.А. Орлова, О.М. Криворучко, В.Г. Шинкаренка, А.Л. Новицького., Т.Э.Болотіної, та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць та значні досягнення в теорії та практиці управління якістю, є низка питань, недостатнє розроблення яких знижує ефективність управління якістю.

Мета статті. Узагальнення та розвиток теоретичних і методичних підходів, щодо побудови процесно-орієнтованих систем управління якістю промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Методичний підхід побудови системи управління якістю (СУЯ) має суттєві переваги, що відрізняють його від існуючих, а саме:

- 1) забезпечення переходу від системи якості (якщо вона є на підприємстві) до системи управління якістю в цілому;
- 2) побудова ієрархії процесів відповідно до функціональної структури підприємства, що надає можливість визначити розподіл відповідальності між керівниками структурних підрозділів та власниками процесів;
- 3) врахування впливу зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати процес у відповідності до цих змін.

Рекомендовані складові основних етапів побудови СУЯ промислового підприємства наведено на рис. 1. Вони враховують особливості процесного підходу. Розглянемо організаційне забезпечення побудови СУЯ відповідно до наведеної послідовності етапів.



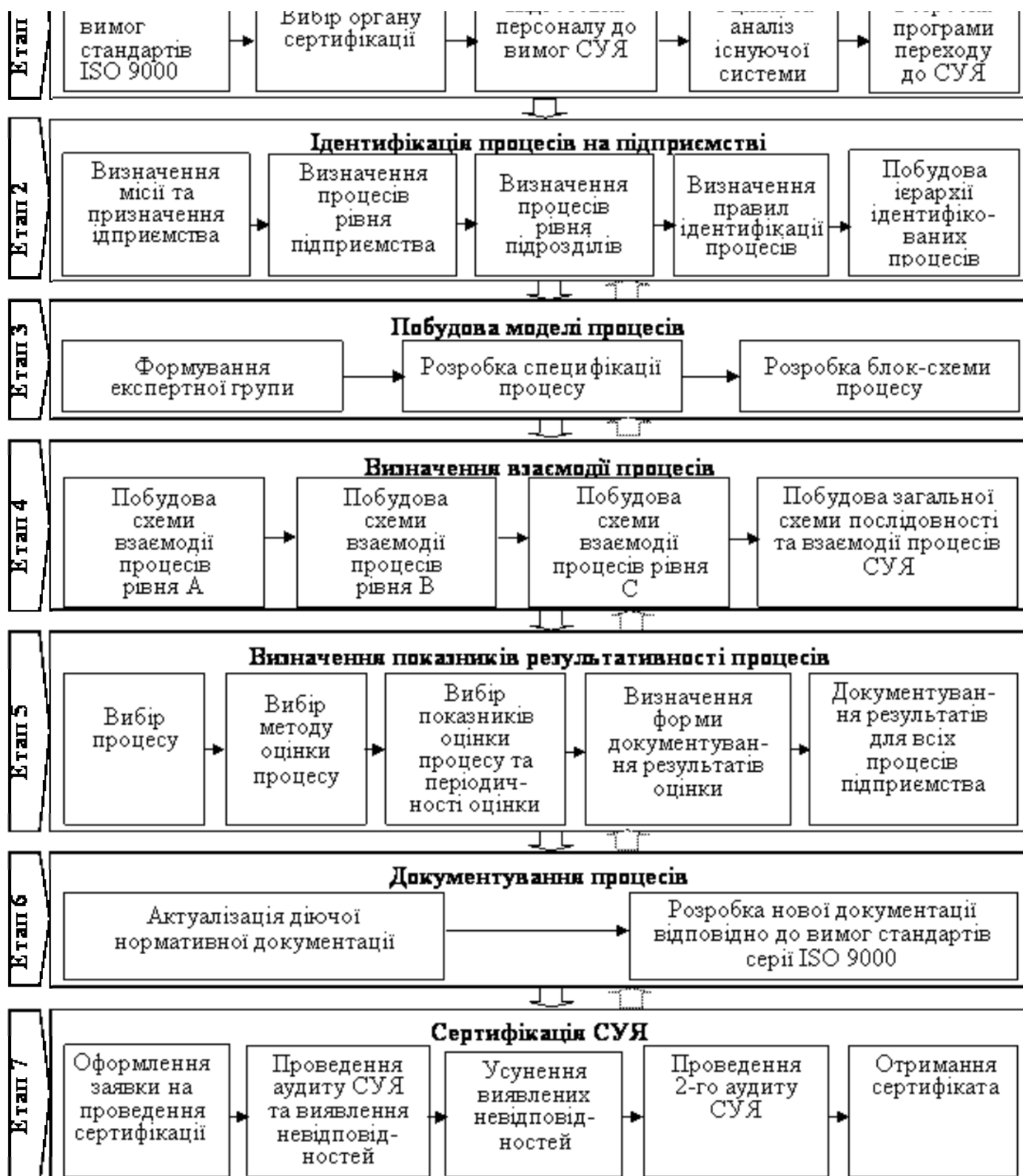


Рис. 1. Послідовність етапів побудови СУЯ промислового підприємства

Етап 1. Підготовка до впровадження та сертифікації СУЯ. Вибір органу сертифікації на першому етапі передбачає ознайомлення з його вимогами та одержання методичної допомоги при підготовці спеціалістів у галузі якості та при розробці документації СУЯ.

При виборі органу сертифікації враховуються наступні чинники: імідж органу сертифікації, кількість країн, в яких визнається виданий їм сертифікат; в яку країну підприємство буде поставляти свою продукцію; вартість сертифікації і подальших послуг [1, 2].

Для оцінки та аналізу існуючої системи якості на основі аналізу вимог стандартів ISO серії 9000 рекомендується виконати наступні кроки:

- 1) розробка анкети самооцінки;
- 2) проведення самооцінки;
- 3) аналіз отриманих результатів;
- 4) розробка заходів за наслідками аналізу.

На підставі вивчення анкет для проведення самооцінки, а також особливостей впровадження процесного підходу на промислових підприємствах пропонуються наступні складові анкети для самооцінки: шифр підрозділу; назва процесу за яким проводиться оцінювання; принцип системи управління якістю; оцінка реалізації принципу, бали (від 1 до 5); пропозиції та рекомендації з поліпшення.

У рамках запропонованого організаційного забезпечення передбачається, що за результатами самооцінки розробляється та затверджується керівником підприємства програма переходу до СУЯ. Така програма переходу дозволяє скоротити терміни розробки та впровадження СУЯ на підприємстві.

Етап 2. Ідентифікація процесів на підприємстві.

1) Метою етапу ідентифікації процесів системи управління якістю є забезпечення зрозумілості, прозорості і керованості СУЯ, що базується насамперед на процесному підході. Ідентифікація процесів, на наш погляд, повинна відповідати наступним вимогам:

1) повна зрозумілість, ясність послідовності ідентифікації процесів СУЯ для співробітників відділу якості та власників процесів.

2) обґрунтованість впровадження процесного підходу для керівництва підприємства.

Ідентифікація процесів починається з визначення предмета діяльності та місії підприємства. Місія свідчить про соціальну значимість підприємства. Вона обумовлює кінцевий соціальний результат, заради якого створюється підприємство. Деталізація призначення підприємства дає можливість ідентифікувати процеси рівня А системи управління якістю, які реалізують цілі підприємства та відповідають політиці підприємства в області якості. Процеси рівня В можна назвати «адміністративні процеси», «процеси відповідальності вищого керівництва», «процеси стратегічного управління».

Опис ідентифікованих процесів пропонується складати з:

ідентифікаційного коду процесу вищого рівня; шифру підрозділу; назви процесу; ідентифікаційний код процесу.

Ідентифікаційний код процесу складається з наступних елементів, що розділені точками: рівень процесу (літери А, В, С...); номер процесу вищого рівня; номер процесу поточного рівня.

Етап 3. Побудова моделі процесів

На нашу думку, ефективне формування опису процесів передбачає дотримання наступних вимог: наочність і повнота описуваного процесу; відсутність дублювання інформації; можливість аналізу процесу керівниками, аудиторами, проектними групами [3] та іншими споживачами залежно від потреби; раціональне використання раніше розробленої документації підприємства [4].

Для розробки опису процесів доцільно сформувати експертні групи, в які повинні входити представник керівництва з якості, власник процесу, який відповідає за роботу і управління процесом.

Рекомендована специфікація процесу містить у собі наступні елементи:

1. Найменування і код процесу (визначаються на етапі 2).
2. Власник процесу. В більшості організацій керівники підрозділів розпоряджаються (в рамках повноважень) ресурсами і несуть відповідальність за діяльність підлеглих, тому рекомендується керівників підрозділів визначати як власників процесів. Такий підхід дозволяє уникнути конфлікту інтересів між процесною та функціональною структурами управління.
3. Підрозділ (тобто ті підрозділи, діяльність або частина діяльності яких охоплює даний процес).
4. Призначення процесу. Базується на предметі діяльності підприємства і в цілому визначає певне завдання або результат, якого потрібно досягти в ході процесу. Відповідає на запитання: «Для чого створений цей процес?» Призначення повинно бути узгоджено з іншими процесами і відображати вимоги внутрішніх та зовнішніх споживачів.
5. Входи процесу і процеси-постачальники.
6. Ресурси процесу. Відзначимо, що в літературі [5, 6] запропоновано розглядати входи та виходи процесів як різновидність ресурсів. Це дає можливість побудувати однотипний опис входів/виходів і ресурсів.

7. Впливи зовнішнього середовища. На основі аналізу діяльності підприємства за попередній період рекомендується визначити типові групи впливів та відповідні коригувальні дії.

Інформація, що міститься в специфікації процесу, дає первинне уявлення про процес. Для більш детального опису послідовності процедур процесу до специфікації додається блок-схема процесу.

Етап 4. Визначення взаємодії процесів

Визначення взаємодії базується на розробленій специфікації процесу. Для визначення взаємодії процесів потрібно сформулювати схему взаємодії. Така схема використовує визначені на попередніх кроках ієрархію процесів, процеси-постачальники та процеси-споживачі, а також враховує послідовність операцій процесу й особливості постачання ресурсів. Схема, на нашу думку, дає можливість виявити дублювання операцій процесів, а також виявити недоліки процесів. У рамках даного організаційного забезпечення передбачається, що процеси пов'язані з організаційною структурою підприємства, тому схема взаємодії процесів також дозволяє визначити дублювання функцій між підрозділами підприємства.

Етап 5. Визначення показників результативності процесів

Необхідні для реалізації даного етапу класифікація показників та підходи до визначення показників процесів наведено в [7].

Методи вимірювання результативності процесів системи управління якістю підприємства дозволяють проаналізувати процеси. Вказані методи доцільно узагальнити наступним чином:

- 1) моніторинг процесів;
- 2) проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок (аудитів) згідно з описом процесу;
- 3) аналіз запланованих та виконаних заходів з коригування процесу;
- 4) комплексний метод, який передбачає моніторинг й оцінку процесів; планування та виконання заходів з поліпшення процесів, а також контроль цих дій.

Послідовність кроків визначення показників відображено на рис. 1.

Етап 6. Документування процесів

Організаційне забезпечення документування процесів визначає структуру документації, необхідної для формування опису процесів на підприємстві.

Відповідно до рекомендацій стандартів ISO серії 9000, також існуючих підходів до документування систем якості узагальнено структуру документації на процеси, а саме:

- область застосування;
- посилання на нормативну та іншу документацію;
- визначення категоріального апарату (термінів);
- основна частина;
- розподіл відповідальності;
- додатки.

Етап 7. Сертифікація СУЯ

Сертифікація системи управління якістю передбачає чітку послідовність кроків, пов'язаних з аудитом СУЯ, виявленням та усуненням невідповідностей (рис.1). Рекомендована послідовність побудови системи управління якістю (або переходу від системи якості до СУЯ) дозволяє підприємству в найкоротші терміни і з мінімальними витратами підготуватися до процедури сертифікації СУЯ.

Висновки. Запропонований методичний підхід побудови системи управління якістю відрізняється використанням принципу розподілу процесів за підрозділами і відповідного розподілу відповідальності керівництва. Це дає можливість узгодити процесне управління, що впроваджується в рамках СУЯ, з існуючою вертикальною організаційною структурою підприємства, а також не суперечить існуючим підходам до управління підприємством у цілому.

Список літератури

1. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции: Учеб. пособие. – Харьков: ИНЖЭК, 2004. – 304 с.
2. Новицкий А.Л., Болотина Т.Э. Идентификация процессов системы менеджмента качества: Создание модели процессов // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 5. – С. 24–28
3. Розова Н.К. Управление качеством. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление /

В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.

5. Поліпшення процесів системи управління якістю на основі коригувальних і попереджувальних дій // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. пр. – Харків: УкрДАЗТ, 2006. – Вип. 15 – 16. – С. 118–121.
6. Криворучко О.Н. Система управления качеством в автотранспортном предприятии // Развитие методов управления та господарювання на транспорті: Зб. наук. пр. – Одеса: ОДМУ, 2004. – Вип. 17. – С. 144–158.
7. Чалая О.В. Процессно-ориентированный подход к формированию показателей качества // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. пр. – Харків: УкрДАЗТ, 2004. – Вип. 5 – 6. – С. 289–292.