

FORMATION MECHANISM AND ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING (on the example of publishing and printing industry)

The basic principles of the classification of business processes on the basis of which formed tree processes of publishing and printing company with subsequent decomposition of the levels of the hierarchy. An algorithm for managing business process reengineering.

Стаття надійшла 12.06.2013

УДК 338.242.2

Л.А. Андросюк

Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Узагальнено основні методи та показники оцінки ефективності управління якістю продукції та запропоновано підхід до оцінки на основі збалансованої системи показників, що може бути застосований на поліграфічних підприємствах.

Метод оцінки, ефективність управління, результативність, якість продукції, збалансована система показників

З позиції економічного підходу метою управління якістю продукції є отримання економічного ефекту, який являє собою досягнутий результат у грошовому, матеріальному або соціальному вираженні. Для суб'єкта господарювання доцільність заходів управління визначається шляхом зіставлення отриманого ефекту від управління якістю і витрат, необхідних для його отримання, та оцінюється за критеріями результативності й ефективності. Ефективність управління якістю продукції залежить від прийняття обґрунтованих управлінських рішень, у т.ч. на основі методів та показників оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що в науковій літературі існує декілька підходів до визначення методів та показників ефективності управління якістю продукції, запропонованих такими вченими, як А.В. Батурин, П.Ю. Беленький, А.А. Воронов, Р.С. Каплан, В.М. Мішин, А.М. Ткаченко та ін. Проте недостатньо дослідженими є питання застосування методів оцінки ефективності управління якістю продукції саме на поліграфічних підприємствах України.

Метою цієї статті є узагальнення методів оцінки ефективності управління якістю продукції та на основі їх аналізу рекомендація методу, найперспективнішого для застосування на поліграфічних підприємствах.

Управління якістю продукції є спеціалізованим видом управлінської діяльності, спрямованим на досягнення цілей у сфері якості, і тому розглядається нами як складова управління підприємством. У вітчизняній та закордонній науковій літературі переважають визначення управління якістю продукції як управління чинниками й умовами, що найсуттєвіше впливають на якість продукції, або як сукупність організаційної структури, функцій, методів, процесів і ресурсів, необхідних для керування якістю. Управління якістю продукції на поліграфічному підприємстві розглядається нами як система, для якої характерне виділення взаємопов'язаних підсистем: керуючої та керованої або суб'єкта та об'єкта управління, яким, у свою чергу, притаманна внутрішня структура.

Ефективність управління якістю продукції є складною соціально-економічною категорією, в якій відображаються численні характеристики вимог людей і суспільства загалом до якості продукції та техніко-економічних можливостей підприємств задовольнити ці вимоги. Для їх оцінки необхідна містка система критеріїв, за допомогою яких можна було б встановити, наскільки відповідає фактичний рівень ефективності управління визначеним вимогам. З позиції системного підходу критерій має бути: представницьким, тобто відбивати основну, а не другорядну мету системи; чутливим до зміни параметрів, що залежать від прийнятого рішення; простим у математичному формулюванні. Дані, потрібні для обчислення критерію, повинні бути вчасно одержані з діючої системи при мінімальних витратах на їх збирання та обробку, а інформація – мати припустиму похибку.

У процесі дослідження розглядалися різні системи показників ефективності, а також методи їх оцінки. Серед них виділено дві основні групи методів оцінки ефективності управління якістю продукції: неформалізовані (евристичні) та формалізовані (математичні). Неформалізовані ґрунтуються на логічному описі аналітичних прийомів, і до них відносяться методи експертних оцінок, рейтингової оцінки, порівняння, деталізації тощо. Ці методи суб'єктивні, оскільки на результат більше впливають інтуїція, досвід та знання аналітика і значна увага приділяється організації роботи групового суб'єкта прийняття рішення, узгодженості думок членів групи. Одним з найпоширеніших неформалізованих методів є метод експертних оцінок, який використовується у випадках: надзвичайної складності проблеми, недостатності інформації, неможливості математичної формалізації процесу рішення [5, с. 84].

В основі формалізованих методів знаходяться достатньо строгі формалізовані й аналітичні залежності, до яких належать: економіко-математичні моделі та методи, що формалізують взаємозв'язок явищ і процесів; методи, засновані на дисконтованих оцінках, та методи розробки системи показників. Останні найбільш адаптивні в застосуванні, і до них відносяться: метод, заснований на процесному підході; методи побудови збалансованої системи показників.

Метод оцінки, що базується на процесному підході, передбачає встановлення: ступенів реалізації запланованих заходів та досягнення запланованих результатів з якості. Перша оцінка визначає міру виконання положень системи управління якістю продукції на підприємстві та реалізації заходів, визначених

у документах з планування та здійснення процесів життєвого циклу продукції. Аналіз цієї оцінки проводиться шляхом визначення ступенів досягнення встановлених виходів процесів та виконання вимог ДСТУ ІСО 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги» і характеристик процесу. Друга оцінка характеризує ступінь досягнення поставлених цілей з якості на різних рівнях підприємства.

Значення виходів технологічних процесів регламентуються стандартами, технічними умовами, документацією на продукцію, договором та ін. Виходи процесів управління встановлюються планами організації діяльності підрозділів тощо. Характеристики технологічних процесів регламентуються в технологічній документації, планах якості [6, с.7]. Характеристиками процесів можуть слугувати вартісні, технічні показники та показники строків. У результаті оцінки уточнюється процесна модель управління якістю продукції, налагоджуються взаємовідносини між процесами, визначаються сфери, що потребують покращення, та збираються об'єктивні дані про стан процесів.

Сучасні системи аналітичних показників передбачають таку структуру оціночних показників діяльності підприємства для управлінської системи, на основі якої здійснюються розподіл ресурсів, управління персоналом, збір та опрацювання інформації, удосконалюються управлінські процеси. Серед існуючих підходів до зведення оціночних показників у систему, яка б дозволяла приймати обґрунтовані управлінські рішення, найвідомішою і найпоширенішою є система збалансованих показників Нортон та Каплана Balanced Scorecard – BSC, яку деякі вчені [1, с.103] вважають програмою управління вартістю, оскільки вона точно та детально визначає джерела зростання доходів, ідентифікує замовників і причини їх забезпечення. Відтак виявляють ті ключові процеси, на удосконаленні яких має бути зосереджене підприємство, щоб якнайкраще задовольнити потреби споживача та замовника.

Доцільність впровадження збалансованої системи показників на поліграфічних підприємствах України пов'язана зі значними структурними зрушеннями як в середині галузі, так і у видавничо-поліграфічному комплексі, що зумовлюють нестійкий характер розвитку, низьку прибутковість виробництв, високий рівень невизначеності та ризику ведення бізнесу. Її метою є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідних для прийняття стратегічних управлінських рішень і посилення стратегії бізнесу, її формалізації, дії та доведення до кожного працівника підприємства, забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку.

Головною умовою застосування збалансованої системи показників є забезпечення збалансованості:

- інтересів підприємства, замовників, споживачів та держави;
- кількості внутрішніх і зовнішніх показників та їх цільових значень;
- орієнтації на короткострокові цілі з урахуванням довгострокових;
- об'єктивних і суб'єктивних оцінок;

випереджувальних показників, що відбивають бажані результати, і факторів, які впливають на їх досягнення з показниками подій, котрі вже відбулися [4, с.63].

Загальна схема оцінки ефективності управління якістю продукції поліграфічних підприємств подана на рисунку.

Процесна схема оцінки ефективності управління якістю продукції на основі збалансованої системи показників

Блок-схема процесу	Зміст процесу	
	дії	результат
	<p>1. визначення цілі управління якістю продукції</p> <p>2. збір даних з внутрішніх та зовнішніх джерел інформації</p> <p>3. систематизація показників (СП) оцінки за складовими (А - фінанси, В - клієнти, С – внутрішні процеси, Н – навчання і розвиток персоналу) та їх балансування</p> <p>4. встановлення цільових значень результативних показників</p> <p>5. визначення та аналіз поточних значень результативних показників та їх порівняння з цільовими нормативами</p> <p>6. розрахунок комплексних показників за складовими та інтегрального показника ефективності управління якістю продукції (Іеуя)</p> <p>7. аналіз ступеня досягнення цілі та «ціни» реалізації функцій управління якістю продукції</p> <p>8. подальша реалізація стратегії</p> <p>9. аналіз причин відхилень значень показників; оцінка факторів, що вплинули на зміни показників системи</p> <p>10. розробка програм коригувальних заходів підвищення ефективності управління якістю продукції</p> <p>11. реалізація програм коригувальних заходів</p>	<p>1. кількісні та якісні показники, які визначають ціль управління</p> <p>2. інформація про стан виконання функцій управління якістю структурними підрозділами</p> <p>3. збалансована система показників оцінки ефективності управління якістю продукції</p> <p>4. цільові нормативи показників збалансованої системи</p> <p>5. оцінка відповідності поточних значень показників збалансованої системи цільовим нормативам</p> <p>6. значення комплексних показників за складовими та інтегрального показника ефективності управління якістю</p> <p>7.1. протокол аналізу «ціль-результати» (Д)</p> <p>7.2. протокол аналізу «ефект-витрати» (Е)</p> <p>9.1. ранжування факторів за ступенем впливу</p> <p>9.2. визначення рангів факторів</p> <p>10. програма коригувальних заходів підвищення ефективності управління якістю продукції та їх техніко-економічне обґрунтування</p>

Джерело: розроблено автором

Систематизація показників за чотирма складовими дає можливість не тільки оцінити ефективність заходів підвищення якості через приріст комплексних й інтегрального показників, але й дати оцінку ресурсній основі процесу управління та його результату. Аналіз поточного рівня показників, порівняно з цільовими нормативами, формує уявлення про ступінь реалізації мети управління, а також її реальність (тобто, здатність бути досягнутою).

Обґрунтованість оцінки ефективності управління якістю продукції на підприємстві залежить від ступеня впровадження збалансованої системи показників. Процес впровадження обумовлений такими факторами, як специфіка галузі, розмір підприємства та тривалість його функціонування, корпоративна культура тощо. Основною відмінністю збалансованої системи показників від інших засобів оцінки ефективності управління є: більш простий формат застосування, а саме рахункової карти, описаної обмеженим колом показників; фокусування на взаємозв'язок напрямів і показників; висока адаптивність системи. Рахункова карта деталізує систему показників, ілюструє динаміку розвитку та фокусує увагу на його напрямках. Головним правилом при цьому буде формування набору ключових показників діяльності не з наявного переліку в поточній інформаційно-обліковій системі, а розробка їх заново шляхом конкретизації цілей у вигляді показників. Доцільним буде поєднання «жорстких» (частка ринку, час виконання замовлення) і «м'яких» (імідж, задоволеність клієнтів), кількісних (легко вимірюваних) та суб'єктивних показників.

Запропонований підхід оцінки ефективності управління якістю продукції у досягненні поставлених цілей за вектором складових збалансованої системи показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність управління якістю продукції поліграфічного підприємства на основі відповідного математичного підґрунтя.

1. Бачурин А. В. Интенсификация и эффективность /А.В.Бачурин. – М.: Экономика, 2005. – 264 с. 2. Бельський П.Ю. Формування систем управління якістю: моногр. / П.Ю. Бельський. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 310 с. 3. Воронов А. А. Показатели и методы оценки эффективности управления промышленным предприятием / А. А. Воронов, В. Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 98–108. 4. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона; 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с. 5. Мишин В.М. Управление качеством: [учеб. для студентов вузов]. / В.М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с. 6. Ткаченко А.М. Методичні засади визначення оцінки ефективності управління якістю для крупних промислових підприємств / А.М. Ткаченко, О.П. Богаченко // Вісн. Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2011. – №7. – С.3–11.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Обобщено основные методы и показатели оценки эффективности управления качеством продукции и предложено подход к оценке на основе сбалансированной

системы показателей, который может быть использован на полиграфических предприятиях.

METHODS OF ESTIMATION OF QUALITY MANAGEMENT EFFICIENCY

In the article basic methods and indexes of estimation of quality management efficiency are generalized and offered approach to the estimation on the basis of the balanced scorecard, that can be applied on printing enterprises.

Стаття надійшла 17.07.2013