

УДК 615.2.3.

Св. М. КОВАЛЕНКО, С. М. КОВАЛЕНКО, О. М. ПРОСКУРНЯ

*Національний фармацевтичний університет*

## АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ З БОКУ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*Стаття присвячена дослідженню підходів щодо проведення результативного аналізу діяльності з боку вищого керівництва на підприємствах, які впровадили систему управління якістю.*

**Ключові слова:** система управління якістю, аналіз з боку вищого керівництва, результативність, представник керівництва з якості.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Лідерство вищого керівництва, його активна діяльність щодо виконання обов'язків є вирішальним при розробці і підтримці в робочому стані результативної системи управління якістю з метою досягнення вигоди для всіх зацікавлених сторін [7, 8]. При всій різноманітності існуючих методів, що використовуються в сучасній практиці управління, аналіз процесів на підприємстві з боку вищого керівництва займає особливе місце. У зв'язку з тим, що він не обмежується лише перевіркою діяльності підприємства, вище керівництво може застосовувати виходи аналізування як входи процесів поліпшення [5, 6, 7]. Необхідно також інформувати працівників підприємства про вибрані виходи для того, щоб продемонструвати їм, як аналіз з боку вищого керівництва веде до нових цілей, досягнення яких принесе підприємству користь. Для постійного поліпшення діяльності організації вищому керівництву необхідно робити рішучі кроки щодо забезпечення отримання для аналізу максимально достовірної та повної інформації щодо стану справ на підприємстві [4].

Аналіз з боку вищого керівництва слід зробити ефективним механізмом щодо обміну новими ідеями з відкритою дискусією й оцінкою вхідних даних, які стимулюються лідерством вищого керівництва [2, 4, 6, 7].

### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Аналіз системи управління якістю (СУЯ) з боку вищого керівництва може допомогти встановити першопричину існуючих потенційних проблем і, відповідно, сприяти ухваленню рі-

шень щодо коригувальних та запобіжних дій, які потрібні для поліпшення діяльності. Крім того, якщо накопичені проблеми вирішуються оперативним, а потенційні виявляються заздалегідь — ризик виникнення невідповідностей зводиться до мінімуму [1, 2].

Як показує аудиторський досвід, на багатьох підприємствах, які впровадили СУЯ зазвичай аналіз з боку керівництва проходить раз на рік (наприкінці року) та проводиться формально і зводиться лише до переліку проблем та питань, які виникали протягом року, з яких одні — вже не є актуальними і вирішені, а інші — залишилися і встигли перерости у глобальні проблеми.

Отже, основними питаннями при проведенні результативного аналізу СУЯ з боку вищого керівництва є визначення періодичності та формування алгоритму проведення перевірок, а також пошук оптимальних форм для збору та аналізу інформації про основні аспекти функціонування СУЯ організації [2, 6, 7].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У зв'язку з вищенаведеним метою даної статті стала розробка пропозицій щодо проведення результативного аналізу діяльності з боку керівництва у відповідності до вимог ДСТУ ISO 9001:2009 на вітчизняних підприємствах [3, 4].

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес «Аналізу з боку вищого керівництва» — це діяльність, яка відноситься до групи управлінських процесів СУЯ, тобто входить до групи процесів, які розповсюджуються на діяльність усієї організації [1, 6, 7]. У найзагальнішо-

© Св. М. Коваленко, С. М. Коваленко, О. М. Проскурня, 2010

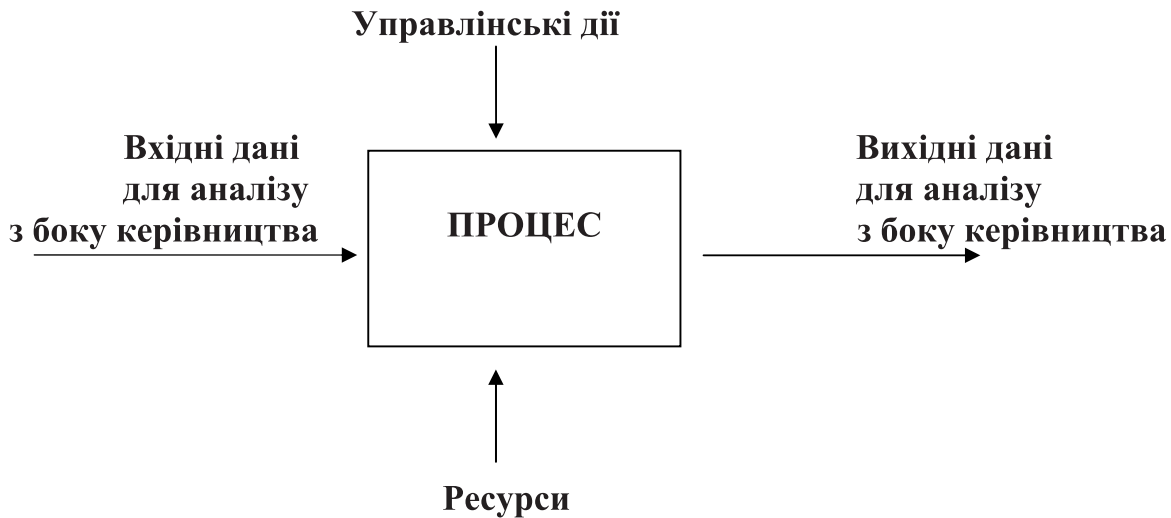


Рис. 1. Загальна схема процесу аналізу з боку вищого керівництва в рамках СУЯ

му вигляді цей процес може бути представлений так, як це наведено на рисунку 1.

Згідно вимог ДСТУ ISO 9001:2009 на вході процес «Аналізу з боку вищого керівництва» повинен включати інформацію за кількома показниками [4]:

- результатами аудитів;
- зворотнім зв'язком зі споживачами;
- показниками процесів і відповідності продукції;
- станом запобіжних і коригувальних дій;
- наступними діями, що впливають із попереднього аналізу з боку керівництва;
- змінами, які могли б вплинути на систему управління якістю;
- рекомендаціями з поліпшення.

На виході процес повинен включати всі рішення та дії, що відносяться до [4]:

- підвищення результативності системи управління якістю і її процесів;
- поліпшення продукції згідно з вимогами споживачів;
- потреби в ресурсах.

Метою процедури «Аналізу з боку вищого керівництва» є:

- забезпечення постійної придатності, адекватності та результативності аналізу діяльності лабораторії;
- визначення ступеня втілення прийнятого плану розвитку та поставлених цілей лабораторії;
- опрацювання пропозицій щодо поліпшення якості продукції підприємства;
- визначення необхідності внесення змін у систему управління.

Відповідальним за функціонування даної процедури в робочому стані призначається представник вищого керівництва.

На нашу думку, для проведення результативного аналізу СУЯ з боку вищого керівництва його слід проводити з періодичністю раз на квартал. Саме така періодичність, з нашої точки зору, надасть можливість своєчасно вирішувати проблеми й ефективно проводити коригуючі та запобіжні дії.

Нами розроблена блок-схема процесу «Аналізу з боку вищого керівництва» (рис. 2).

Рішення про проведення аналізу СУЯ з боку вищого керівництва оформлюється у вигляді наказу по підприємству не пізніше, ніж за два тижні до його початку. У наказі зазначається інформація, необхідна для аналізу, відповідальність за її надання і терміни надання.

Проведення аналізу й оцінки результативності СУЯ складається з наступних етапів:

- планування і збір вхідних даних про стан СУЯ для подальшого аналізу;
- аналіз даних і складання звіту;
- доповідь вищого керівника підприємства на засіданні колективу;
- затвердження звіту.

Після видання наказу здійснюється підготовка інформації для аналізу по процесам, планування і збір уповноваженими особами у підрозділах і відповідальними за процеси вхідних даних про стан СУЯ для подальшого аналізу.

Збір даних для аналізу СУЯ здійснюють відповідальні за процеси. Дані можуть надходити у зручній для різних рівнів керівництва підприємства формі та у вигляді: опитувальних листів по процесам СУЯ, звітів, службових записок, повідомлень, анкет і т. ін. Дані повинні реєструватися.

Далі наводимо мінімальний обсяг інформації, що використовується при аналізі й оцінці результативності СУЯ, який містить:

## Блок-схема процесу «Аналізування СУЯ з боку вищого керівництва»

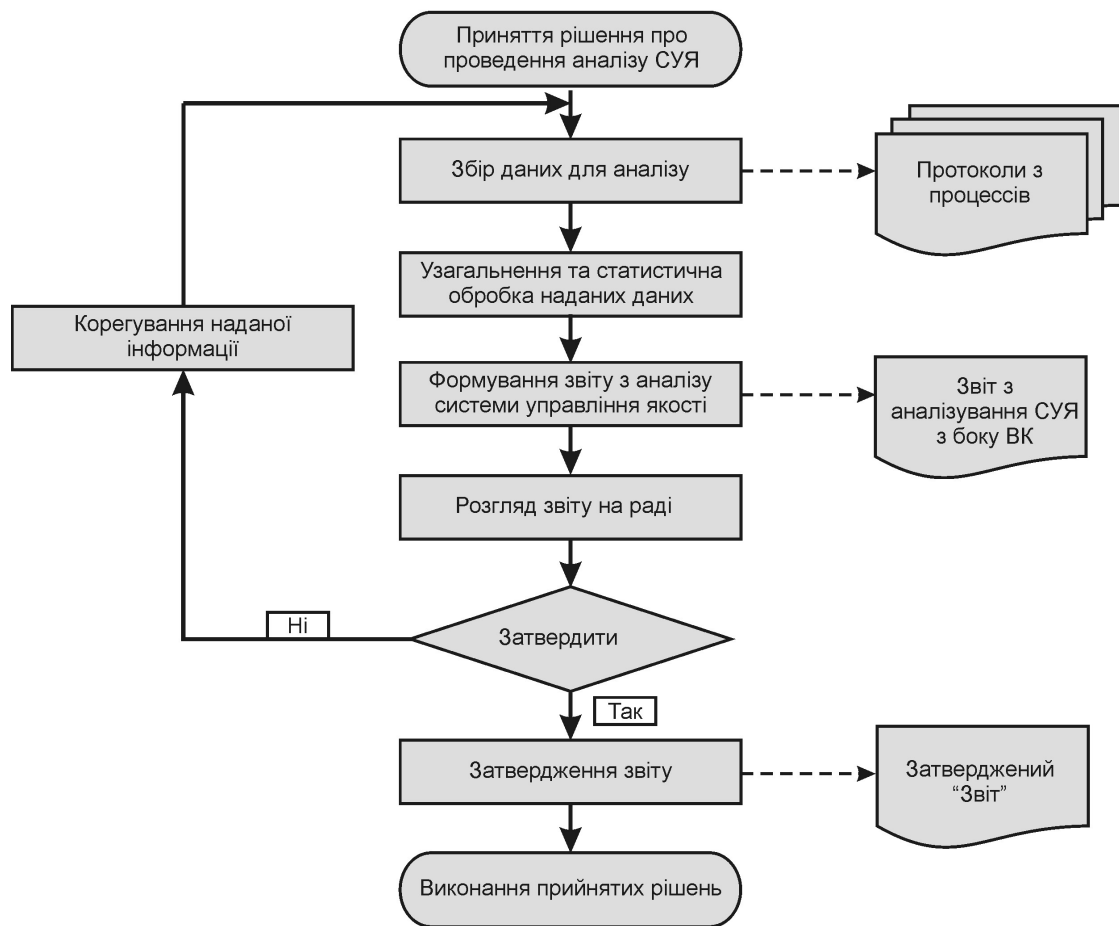


Рис. 2. Блок-схема процесу «Аналізу з боку вищого керівництва»

- результати виконання політики та досягнення цілей;
- результати виконання рішень попередніх засідань;
- результати внутрішніх та зовнішніх аудитів;
- відгуки, претензії та рекламації споживачів та результати вжитих заходів;
- причини виявлених невідповідностей, порушення, недоліки;
- звіти та оціночні дані щодо функціонування процесів, якості наданих послуг та пропозиції щодо їх поліпшення;
- пропозиції щодо проведення та результатів виконання призначених раніше коригувальних та запобіжних заходів;
- пропозиції щодо поліпшення СУЯ згідно змін, обумовлених новими вимогами та очікуванням споживачів, критеріями якості, соціальними умовами;
- зміни, які вносяться до документації, введення нових документів;
- навчання персоналу питанням функціонування СУЯ та його результати;
- результати маркетингових досліджень, порівняння з кращими досягненнями аналогічних підприємств;
- відомості про роботу постачальників;
- фінансові результати діяльності, пов'язаної з якістю, оцінка витрат, ресурсів;
- зміна нормативного регулювання діяльності фірми;
- ідеї і побажання співробітників щодо вдосконалення;
- інші фактори, які можуть вплинути на діяльність фірми, а саме: фінансові та соціальні умови, регламентуючі та законодавчі зміни.

Наведений перелік питань не є вичерпним і, при необхідності, може доповнюватися іншими питаннями, розв'язання яких вимагає безпосередньої участі керівника підприємства. Зібрані дані систематизуються, аналізуються, оцінюються і узагальнюються у звіті з аналізу СУЯ.

На засіданні вищий керівник, використовуючи підготовлений звіт, повідає присутнім про стан СУЯ на підприємстві.

Наводимо структуру звіту з аналізу СУЯ вищим керівництвом, яка повинна містити:

1. Результати внутрішніх і зовнішніх аудитів:

- загальне число аудитів;
- кількість внутрішніх аудитів, зокрема:
  - кількість виявлених невідповідностей;
  - кількість виявлених зауважень;
  - кількість виконаних коригувальних дій;
- кількість зовнішніх аудитів, у т. ч.:
  - кількість виявлених невідповідностей;
  - кількість виявлених зауважень;
  - кількість виконаних коригувальних дій.

2. Робота з рекаламаціями:

- загальне число рекаламацій, претензій, скарг, розпоряджень;
- інформація щодо задоволення претензії зацікавлених сторін;
- коригуючі заходи за наслідками розгляду претензій.

3. Аналіз якості продукції.

4. Аналіз процесів.

5. Виконання законодавчих вимог.

6. Робота з невідповідностями, коригувальні та запобіжні дії.

7. Пропозиції щодо ресурсів, необхідних для вирішення завдань у сфері якості.

8. Результативність заходів раніше прийнятих рішень.

9. Пропозиції з розвитку СУЯ.

Звіт може охоплювати значний об'єм інформації, але він повинен в обов'язковому порядку передбачати відповіді на наступні питання:

- чи забезпечується виконання основних положень прийнятої підприємством політики;
- який ступінь задоволеності зацікавлених сторін якістю продукції підприємства;
- чи досягнуті цілі підприємства в сфері якості;
- чи ефективний механізм коригуючих та запобіжних заходів, що діє на підприємстві.

Наведений перелік питань також не є вичерпним і, за необхідності, може доповнюватися іншими питаннями, вирішення яких вимагає безпосередньої участі вищого керівника, наприклад:

- якою є репутація підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- чи зростає довіра зацікавлених сторін до продукції підприємства;
- на яких ділянках роботи підприємства виникають найбільші проблеми з якістю послуг;

- чи є ефективним прийнятий на фірмі розподіл відповідальності і повноважень серед керівників відділів;
- чи адекватна організаційна структура фірми вимогам до забезпечення якості;
- які заходи необхідно здійснити по вдосконаленню СУЯ;
- чи виконані рішення керівництва за наслідками попереднього аналізу СУЯ.

Якщо вищий керівник згоден із наданою в звіті інформацією щодо аналізу СУЯ, то за результатами засідання він затверджує цей звіт.

Якщо вищий керівник не згоден з наданою у звіті оцінкою, то за наслідками засідання оформлюється протокол і звіт повертається на доопрацювання, в процесі якого може виникнути потреба у зборі додаткових даних про стан СУЯ.

Після узгодження з усіма учасниками засідання вищий керівник визначає необхідний об'єм ресурсів для реалізації політики і розвитку підприємства в цілому. Зміни в структурі процесів, організаційній структурі, а також нові цілі підприємства затверджуються вищим керівником. Затверджені цілі і політика підприємства повідомляються персоналу підприємства.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

1. У статті розглянуті та проаналізовані вимоги ДСТУ ISO 9001:2009 щодо проведення аналізу з боку вищого керівництва організації.

2. Розглянуто процес «Аналізу з боку вищого керівництва», наведені його вхідні та вихідні дані.

3. Наведена блок-схема та процедура проведення «Аналізу з боку вищого керівництва» на підприємствах, які впровадили СУЯ.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ:

1. Воробьев С. Н. Управленческие решения /С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 234с.
2. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Донелли мл. – М. : ИНФРА – М, 2000 – 662 с.
3. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: [www.klubok.net](http://www.klubok.net). – Назва з екрану.
4. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001: 2009 – [Чинний від 2009-09-01]. – К. : Держспоживстандарт Укра-

- їни, 2009. – 28 с. – (Національний стандарт України).
5. Коваленко С. М. Концептуальні основи систем управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000/ С. М. Коваленко, В. О. Лебединець, Св. М. Коваленко. Навч. посіб. – Х.: Золоті сторінки/ Вид-во НФаУ, 2003. – 96 с.
  6. Карпов А. В. Психология принятия решений / А. В. Карпов. – Ярославль: Институт психологии РАН / Яросл.гос.ун-т, 2003. – 240 с.
  7. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
  8. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С. Р. Филонович – М. : ИНФРА — М, 2002. – 267 с.
- УДК 615.2.3.

**Коваленко Св. Н., Коваленко С. Н., Проскурня Е. М.**

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СО СТОРОНЫ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Статья посвящена исследованию подходов проведения результативного анализа деятельности со стороны высшего руководства на предприятиях, которые внедрили систему управления качеством.

**Ключевые слова:** система управления качеством, анализ со стороны высшего руководства, результативность, представитель руководства по качества.

**UDK 615.2.3**

**Kovalenko Sv. T., Kovalenko S. N., Proskurnya O. M**

**ANALYSIS OF SISTEM OF QUALITY MANAGEMENT FROM THE SIDE OF TOP MANAGEMENT AS BASIC CUSTOM ORGANIZATION CONTROL**

National pharmaceutical university

The article is devoted research of approaches of leadthrough effective analysis of activity from the side of top management on enterprises which inculcated system of quality management.

**Key words:** system of quality management, analysis from the side of top management, effectiveness, representative of guidance for qualities

*Адрес для листування:*  
61168, м. Харків, вул. Блюхера, 4.  
Каф. Управління якістю.  
Тел. (057) 755-70-82.

*Надійшла до редакції:* 06.05.2010