

УДК 65.012.32

Панченко М.О.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Бровкова О.Г.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський національний політехнічний університет

МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Panchenko M.O.,
cand.sc.(econ.), assistant professor of the department of management
Brovkova O.G.,
cand.sc.(econ.), assistant professor of the department of management
Odessa National Polytechnic University

METHODOLOGY FOR IMPLEMENTATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність в постійно змінних ринкових умовах. Формування нового конкурентного середовища примушує підприємства знов звернути увагу на ефективність і якість вироблюваних товарів і послуг, оскільки в гострій конкурентній боротьбі здатні вижити тільки ті компанії, які зможуть швидко адаптуватися до таких умов. Тому система менеджменту якості повинна бути гнучкою, такою, що швидко «настроюється» під зміни вимог зацікавлених в діяльності підприємства сторін. Тільки така система менеджменту може стати корисним інструментом в руках керівництва підприємства. Стандарт вимагає розвивати і покращувати систему менеджменту якості шляхом застосування сучасних технологій, орієнтованих на ефективну адаптацію до зовнішнього середовища, що змінюється.

Грамотне впровадження цієї системи дозволяє отримати низку переваг: підвищити керованість компанії, конкурентоспроможність і якість послуг, зменшити витрати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження побудови та оцінки ефективності системи управління якістю на підприємстві, у аналіз впливу на конкурентоспроможність підприємства зробили такі провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, як А.В. Глічев, М.І. Круглов, І.Д. Крижанівський, О.Г. Лосицький, Т.В. Корнеєва, І. Сіменко [8], О. Пономарьова [6], А. Фейгенбаум, Г. Тагуті. Але при цьому недостатньо уваги приділено проблемам впровадження таких систем на вітчизняних підприємствах.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження проблеми розробки та впровадження системи менеджменту якості як одного із засобів забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві, яке функціонує в Україні, тобто в державі з перехідною економікою та недосконалою конкуренцією. Для досягнення мети будуть розглянуті наступні питання:

- дослідити теоретичну сутність проблеми впровадження системи менеджменту якості на підприємстві;
- розглянути переваги впровадження системи менеджменту якості на підприємстві;
- розглянути основні етапи розробки та впровадження системи менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система менеджменту якості (СМЯ) – це та частина загальної системи управління на підприємстві, яка функціонує з метою забезпечення стабільної якості продукції або послуг.

Система менеджменту якості – це інструмент, що дозволяє прогнозувати, вимірювати вплив ухвалюваних рішень і подій, що відбуваються, в різних сферах бізнесу на якість послуг. Саме показники, за якими можна відстежити вплив подій на якість послуг, механізми їх визначення, взаємозв'язки між причиною та результатом, і є об'єкти впровадження при встановленні СМЯ на підприємстві.

У стандарті визначаються загальні методи, які повинні бути використані при побудові такої системи якості, щоб гарантувати повне задоволення потреб споживача. Стандарт застосовується саме до системи якості, а не до кінцевого продукту або послуги. Реалізація системи якості повинна визначатися завданнями, продукцією, процесами й індивідуальними особливостями конкретної організації.

Відмінною рисою стандарту є те, що побудована на його основі система якості не є застиглим механізмом. У самому стандарті [2] закладені вимоги постійного поліпшення відповідно до передбачуваних потреб клієнта.

Вищому керівництву відведена основна роль в цьому процесі. Керівник повинен ухвалити рішення про початок проекту, сповістити співробітників компанії, а також створити передумови для

швидкого здійснення всіх етапів робіт. Також слід сформулювати цілі побудови СМЯ, виділити на верхньому рівні процеси СМЯ, які слід контролювати, і критерії оцінки їх якості. Практика показує, що для отримання реальної користі необхідно самим узяти стандарт ISO 9001, виділити пункти, які вже працюють на підприємстві, відзначити ті абзаци, які поки не знайшли віддзеркалення в житті організації. Необхідно знайти у себе окремі елементи управління якістю, оцінити, які механізми слід додати, щоб охопити вимоги стандарту, придумати, як пов'язати все в єдине ціле.

Завершуючим етапом усвідомлення місця СМЯ в загальній системі менеджменту підприємства є формулювання основних положень системи, які згодом стануть основою Політики в сфері якості. Політика в сфері якості – публічний документ першого рівня СМЯ, що визначає призначення системи, встановлює верховенство інтересів клієнта, є основою для постановки мети і низка зобов'язань керівництва [3]. Визначивши напрям руху, пора приступати до наступного етапу – сповістити про зміни співробітників.

Залучення персоналу – традиційно один з найскладніших моментів у процесі становлення системи. Методів залучення два: інформування та навчання. Обидва вимагають постійної уваги, а інформуванню в стандарті відведений окремий підрозділ. Систематичне навчання не означає постійних великих витрат на залучення зовнішніх тренерів. Значно ефективніше внутрішнє навчання, яке проводиться силами співробітників підприємства, що передбачено стандартом [1].

Залучення персоналу починається з організації служби по координації діяльності, пов'язаної з реалізацією проекту по розробці СМЯ. Таку службу рекомендується створювати відразу після ухвалення рішення про початок робіт. До неї доцільно включити авторитетних співробітників, які стануть провайдерами принципів СМЯ в колективі, візьмуть на себе основну частину роботи по інформуванню і будуть внутрішніми тренерами. На першому етапі слід провести зовнішнє навчання. При сертифікуючих органах, як правило, існують навчальні центри, які пропонують різні програми семінарів. Запорукою успішного впровадження СМЯ є навчання не тільки співробітників служби якості, але і топ-менеджерів, яким в системі відведена провідна роль.

Впровадження СМЯ – складний і тривалий проект (терміном до 1,5-2 роки), і практика показує, що на етапах впровадження та початкового функціонування система неминуче сприймається співробітниками як додаткове навантаження і приводить до опору, подолати який допоможе програма впровадження СМЯ, котра повинна включати: опис етапів впровадження, список відповідальних за кожен етап проекту, процедуру оцінки впровадження СМЯ. Проте, основним чинником успіху в справі залучення персоналу є наполегливість і неухильне слідування вибраному курсу.

Споживач відіграє важливу роль при визначенні вхідних вимог. Моніторинг задоволеності споживача вимагає оцінки інформації, що стосується думки споживача про виконання підприємством його вимог. Крім того, до будь-якого процесу може бути застосований метод "планувати-виконувати-перевіряти-діяти" (ПВПД, або Plan-Do-Check-Act, PDCA) [5]. На даному етапі слід виділити процеси, які складатимуть основу СМЯ. До звичних бізнес-процесів в обов'язковому порядку додадуться і специфічні процеси СМЯ, такі як аналіз з боку керівництва, внутрішні аудити.

Всі процеси необхідно об'єднати в схему, яка повинна наочно відображати взаємозв'язки окремих процесів системи, їх поєднання і взаємодію. Стандарт дозволяє розповсюдити систему тільки на частину процесів. Такий підхід є найбільш адекватним, оскільки дає можливість сфокусувати зусилля й отримати компактну працездатну систему. З її допомогою, наприклад, можна включити тільки критичні, важливі процеси або тільки ті процеси, над якими потрібно працювати. На даному етапі кількість процесів має бути максимум 4-5. Для кожного процесу необхідно встановити критерії результативності (показники).

Наступний етап – це написання документів. На цьому етапі формуються нормативні документи, регламенти та процедури, що забезпечують роботу системи менеджменту якості. На основі Політики в сфері якості готується документ під назвою "Керівництво за якістю". Він містить основні положення, що регламентують діяльність в рамках СМЯ: розмежування зон відповідальності, вимоги до служби якості, опис процедур забезпечення якості, порядок ведення документообігу СМЯ, опис процедури розгляду скарг і так далі. Написанню цього документа слід приділити підвищену увагу, особливо перекладу термінології СМЯ зрозумілою і прийнятною мовою на підприємстві. Ця робота буде дуже корисна для розуміння системи співробітниками.

Наступний рівень документів називається "Загальносистемні документовані процедури". Відповідно до стандарту ISO 9001 [2] слід здійснювати 6 процедур: управління документами; управління даними (записами); управління аудитом СМЯ; управління продукцією, яка не відповідає стандартам (процес виявлення браку і порядок його утилізації); управління заходами, що коректують невідповідності; управління заходами, що попереджають появу невідповідностей.

Документи наступного рівня описують правила ефективного планування та реалізації процесів і управління ними. До таких документів відносяться робочі методики, посадові інструкції працівників, технологічні карти процесів.

Підставою "піраміди" документів є дані, підтверджуючі, що вимоги, СМЯ, що пред'являються, реалізуються на практиці (звіти про виконану роботу, запис в журналах операцій, тобто документальна основа щоденної роботи співробітників).

На даному етапі можна ефективно провести систематизацію архіву внутрішніх документів і впровадити на підприємстві систему електронного документообігу.

Після розробки всіх нормативних документів починається дослідна експлуатація системи менеджменту якості. На цьому етапі необхідно впровадити всі нові документи та процедури. Впровадження можна проводити поступово. Після 2-3 місяців роботи поверніться до документації і проведіть необхідні уточнення. Як правило, реальність виявляється набагато простішою за припущення та проекти. Дослідна експлуатація супроводжується проведенням внутрішнього аудиту, спеціальних процедур по перевірці роботи СМЯ. У випадку, якщо на підприємстві існує служба внутрішнього контролю, логічно її підключити і до аудиту СМЯ. Для ефективної роботи слід підготувати внутрішніх аудиторів на спеціальних семінарах і тренінгах. В ході внутрішнього аудиту виявляються невідповідності між поточною роботою і вимогами стандарту. Ці відхилення необхідно фіксувати. Потім за підсумками аудиту проводиться коректування роботи співробітників, а також нормативної документації [4].

Результати аудиту, записи, що стосуються функціонування процесів і відповідності продукції, результати зворотного зв'язку з клієнтами є вхідною інформацією для аналізу СМЯ з боку керівництва, в процесі якого оцінюються можливість поліпшення і необхідність внесення змін в систему менеджменту якості підприємства, включаючи політику і цілі в сфері якості. Якщо в результаті аналізу з боку керівництва зроблений висновок про придатність, адекватність і результативність системи, можна запрошувати зовнішніх аудиторів і проводити сертифікацію системи.

Для того, щоб сертифікувати СМЯ, необхідно подати заяву в сертифікаційний орган. Сертифікація проходить в два етапи. На першому етапі аудитори проводять експертизу основних документів Системи менеджменту якості (Політика в сфері якості, Керівництво з якості), схеми організаційної структури компанії, документованих процедур й інших розроблених документів СМЯ. За експертизою слідує другий етап - сертифікаційний аудит.

Сертифікаційний аудит проводиться безпосередньо на підприємстві. В ході його аудитори зустрічаються з керівниками компанії, службою якості, керівниками підрозділів і рядовими співробітниками з метою перевірки ступеня впровадження СМЯ, обізнаності персоналу і застосування процесного підходу. В процесі аудиту фіксуються відхилення від стандарту (невідповідності). Якщо всі істотні невідповідності усунені, підприємству видається сертифікат.

Далі проходять наглядові аудити, які проводяться сертифікуючим органом протягом наступних 3 років. Періодичність проведення наглядових аудитів залежить від масштабу компанії, але не може бути рідше 1 разу на рік.

На цьому етапі тільки починається справжня інтеграція СМК в загальну систему управління компанією. На початковому етапі ефективність системи менеджменту якості украй невисока: ресурси, що витрачаються на функціонування системи та забезпечення її результативності (стандарт вимагає саме результативності системи). Для того, щоб перейти від результативності до ефективності, тобто йти по шляху постійних поліпшень, виконуючи, мабуть, головну вимогу стандарту, необхідно послідовно вирішити низку завдань:

- узгодження бізнес-мети з цілями СМЯ. Для отримання ефекту від впровадження СМЯ бізнес-мета повинна стати цілями по якості;
- впровадження тотального процесного підходу. Часто процесний підхід в управлінні залишається тільки на папері, що викликано складністю його впровадження в компаніях з функціональною організаційною структурою, а їх - переважна більшість. Впровадження процесного підходу може зажадати структурних змін, що пов'язане з додатковими труднощами;
- побудова логічно вивіреної системи записів (звітів про функціонування), яка служитиме основою (фактами) для ухвалення управлінських рішень;
- забезпечення об'єктивного зворотного зв'язку з клієнтами.

Висновки з даного дослідження. Впровадження СМЯ – є складним проектом для будь-якого підприємства, для успішної реалізації якого необхідне точне знання та дотримання всіх закономірностей і документації. У проекті такого масштабу є певні складнощі: неприйняття окремими співробітниками та керівниками стратегічного рішення про створення системи; могутня організаційна структура, функціональне управління; внутрішні бар'єри між підрозділами, відсутність розуміння загальних цілей організації, розрив довіри між різними рівнями персоналу; дисбаланс відповідальності і повноважень; низький рівень культури виробництва; відсутність чітко сформульованого бачення, місії, загальної ідеології, філософії, принципів розвитку для всієї компанії; процеси не описані, не визначені ключові процеси, не визначені і не вимірюються кількісні і якісні критерії; відсутність системи вимірювання задоволеності споживачів і маркетингу.

Подолати ці складнощі допоможе ISO 9001- реальний інструмент підвищення ефективності діяльності, який виводить підприємство на принципово новий рівень розвитку.

Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві дозволить:

- почати процес формування корпоративної культури, заснованої на принципах управління якістю;

- привести діяльність підприємства у відповідність з чинним українським законодавством, стандартами та рекомендаціями міжнародних організацій;
- диференціювати послуги, що надаються, на основі якості, тобто відповідності вимогам споживачів, і тим самим створити передумови збільшення частки ринку організації;
- підвищити рентабельність підприємства шляхом зниження виробничих витрат, що досягається за рахунок підвищення рівня відповідності послуги вимогам споживачів, розробки процедур здійснення діяльності на основі вибраного стандарту, вдосконалення управління процесами, залучення всього персоналу до процесу контролю й забезпечення якості;
- підсилити репутацію підприємства, яке відповідає світовим стандартам якості підприємства і прагне до постійного підвищення рівня задоволеності споживачів.

Вирішення наведених проблем потребує об'єднання зусиль професійних організацій у сфері якості з метою вироблення стратегії спільних дій для розвитку ринку послуг у сфері якості, створення висококваліфікованого фахівця з управління якістю, який буде відповідати сучасним потребам.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з визначенням інструментарію та напрямів вдосконалення забезпечення системи управління якістю, вивчення можливостей і особливостей впровадження інформаційних технологій системи управління якістю на вітчизняних підприємствах.

Література

1. DSTU ISO 9000-2001. Системи управління якістю – Основні положення та словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2905.html>
2. DSTU ISO 9001-2001. Системи управління якістю – Вимоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2908.html>
3. DSTU ISO 9004-2001. Системи управління якістю - Наставови щодо поліпшення діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2909.html>
4. Багаутдинова Н.К. Формирование системы менеджмента качества / Н.К. Багаутдинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №1. – С. 17-21.
5. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого поколения: современная концепция менеджмента / Н. Ольдерогге // Менеджмент. – 2008. – № 11-12. – С. 62-65.
6. Пономарьова О.С. Шляхи гармонізації вітчизняної практики управління якістю з міжнародними стандартами / О.С. Пономарьова // Економіка, фінанси, право. – 2008. – № 5. – С. 14-16.
7. Ребрин Ю.И. Управление качеством / Ю.И. Ребрин. – Т. : Изд-во ТРТУ, 2004. – 142 с.
8. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.

References

1. DSTU ISO 9000-2001. Control the system by quality. Substantive provisions and dictionary, available at: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2905.html>
2. DSTU ISO 9001-2001. Control the system by quality. Requirements, available at: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2908.html>
3. DSTU ISO 9004-2001. Control the system by quality. Options in relation to the improvement of activity, available at: <http://omul.org/info/dstu/file/gost2909.html>
4. Bagautdinova, N.K. (2006), "Forming of the system of management of quality", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 1, pp. 17-21.
5. Olderogge, N. (2008), "Management of the fourth generation: modern conception of management", *Menedzhement*, no. 11-12, pp. 62-65.
6. Ponomarova, O.S. (2008), "Ways of harmonization of domestic practice of quality management with international control", *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 5, pp. 14-16.
7. Rebrin, Yu.I. (2004), *Upravlenie kachestvom* [Quality Management], textbook, TRTU, Tomsk, Russia, 142 p.
8. Simenko, I.V. (2009), *Yakist system upravlinnia pidpriemstvami: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka* [The quality of enterprises management systems: methodology, organization, practice], monograph, DNUET, Donetsk, Ukraine, 393 p.