

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

У МЕХАНІЗМІ ПОСТІЙНОГО ПОЛІПШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Л. Аксьонова, начальник відділу стандартизації,
ВАТ завод «Павлоградхіммаш», м. Павлоград

РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В МЕХАНИЗМЕ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Л. Аксенова, начальник отдела стандартизации,
ОАО завод «Павлоградхиммаш», г. Павлоград

THE INTERNAL AUDIT FUNCTION IN MECHANISM FOR CONTINUOUS IMPROVING PERFORMANCE
OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

L. Aksionova, Standardization Department Head,
Open Joint-Stock Company «Pavlogradkhimmash» Plant, Pavlograd

ВСТУП

Постійне поліпшення результативності СУЯ організації потребує проведення та використання результатів ВА [1]. Усунення невідповідностей, виявлених ВА, — це лише забезпечення виконання вимог споживача, а постійне поліпшення потребує підвищення здатності задовольняти ці вимоги [2]. Результати ВА не завжди можливо пов'язати зі здатністю організації досягати бажаних цілей і розв'язувати завдання. Тому актуальним є питання оцінки ролі ВА у забезпеченні постійного поліпшення СУЯ.



Аналіз останніх досліджень та публікацій

Найбільш важливим фактором і найбільшою проблемою, що виникає під час організації процесу поліпшення, є забезпечення його безперервності, яке повинне плануватися на стратегічному і тактичному рівнях [3].

У статті запропоновано і проілюстровано на прикладі машинобудівного підприємства модель, яка забезпечує взаємозв'язок між результатами внутрішнього аудиту (ВА), цілями бізнесу і процесом постійного поліпшення системи управління якістю (СУЯ).

Більшість машинобудівних підприємств мають процедуру поліпшення СУЯ або план розвитку, які, як правило, містять роботи з технічного і соціально-економічного розвитку. Але можуть мати місце й інші цілі: зниження собівартості, зменшення внутрішнього браку, скорочення термінів виведення продукту на ринок тощо. Крім того, інколи зусилля з поліпшення СУЯ не пов'язані безпосередньо зі стратегічними цілями підприємства. Це не дозволяє оцінити, чи приводять зусилля з поліпшення до забезпечення ефективності СУЯ. Тому аналіз взаємозв'язку між результатами ВА, цілями бізнесу і планами поліпшення СУЯ є актуальною проблемою.

Мета статті — визначення ролі ВА у механізмі постійного поліпшення результативності СУЯ промислового підприємства та побудовання моделі, яка б пов'язувала результати ВА, цілі бізнесу і плани поліпшення СУЯ.

Викладення основного матеріалу

Щоб розглянути таке складне питання, як взаємозв'язок між результатами ВА, цілями бізнесу і планами поліпшення СУЯ, необхідно визначити терміни, що стосуються постійного поліпшення. Аналіз наукових публікацій щодо сутності постійного поліпшення показав, що сьогодні не існує єдино-

го підходу до його розуміння (табл. 1). Наприклад, А. Глазунов [4] вважає, що постійне поліпшення — це стратегія розвитку (продукції, процесів, системи, бізнесу), яка є альтернативою стратегії пошуку оптимальних параметрів, рішень, структур тощо. Тому постійне поліпшення СУЯ можна також ототожнювати з розвитком системи.

Таблиця 1. Тракткування термінів «постійне поліпшення» та «розвиток»

Джерело	Тракткування термінів
[2]	Постійне поліпшення — це повторювана діяльність щодо збільшення можливості виконати вимоги. Метою постійного поліпшення системи управління якістю є збільшення ймовірності підвищення задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін
[5]	Постійне поліпшення — це не тільки поліпшення якості продукції або послуг, а і поліпшення процесів менеджменту за рахунок підвищення їхньої ефективності, підвищення продуктивності (а як наслідок — зниження собівартості, а отже, і підвищення задоволеності споживачів шляхом можливого зниження ціни), зниження витрат виробництва
[6]	Розвиток систем є процесом підвищення її організованості відносно досягнення цілей її функціонування, які самі увесь час перебувають у динаміці, тобто змінюються їхні ваги, відбувається деформація областей цілей у просторі істотних параметрів і навіть відбувається процес відмирання старих цілей і виникнення нових. Кількісно це характеризується зниженням різних питомих витрат і втрат
[7]	Розвиток системи являє собою єдність спрямованих змін системи від менш упорядкованого стану до більш упорядкованого
[8]	Мета процесу — попередження виникнення невідповідностей та інших небажаних випадків, своєчасне усунення виявлених причин невідповідностей, а також постійне підвищення результативності процесів, СУЯ. Реалізація принципу постійного поліпшення повинна забезпечити перш за все постійне підвищення результативності СУЯ
[9]	Постійне поліпшення — це, з одного боку, адаптація до мінливих умов ринку, бізнесу, зовнішнього середовища, а з іншого — постійне поліпшення компанії шляхом скорочення усіх видів витрат, підвищення рівня освіченості, умотивованості та гнучкості працівників, забезпечення готовності освоювати нові види бізнесу
[10]	Процес розвитку безпосередньо пов'язаний зі зростанням міри ефективності, поліпшенням бізнес-процесів чи управління ними, у результаті чого досягається кількісний або якісний приріст корисного результату порівняно із попереднім рівнем
[11]	Розвиток — процес, у результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого
[12]	Розвиток — процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), у результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до більш нового, більш прогресивного
[13]	Розвиток — незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації
[14]	Під розвитком доцільно розуміти процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства
[3]	Постійне поліпшення — це безперервний цілеспрямований вплив на об'єкт для оновлення якісних параметрів продукту (товару або послуги) і процесів, що забезпечують ці якісні параметри
[15]	Розвиток СУЯ (компанії) — це здатність (потенціал) системи підвищувати якість, результативність, ефективність і додану цінність для усіх зацікавлених сторін
[16]	Постійне поліпшення слід розглядати у широкому сенсі: тобто не тільки поліпшення якості продукції або послуг, а і покращення процесів менеджменту за рахунок підвищення їхньої ефективності, підвищення продуктивності (а як наслідок — зниження собівартості, а отже, і підвищення задоволеності споживачів шляхом можливого зниження ціни), зниження витрат виробництва
[17]	Постійне поліпшення — безперервне підвищення результативності й ефективності дії організаційної системи, заснованої на процесному підході

Підвищення результативності СУЯ — повторювана діяльність зі збільшення здатності СУЯ досягати цілі за рахунок розвитку ресурсів і коштів організації та усіх зацікавлених сторін [18].

Аналіз наведених визначень дозволяє виокремити ключові елементи категорії «постійне поліпшення» та визначити основні характеристики, притаманні цьому процесу:

- підвищення організованості щодо досягнення цілей функціонування організації — тут підкреслюється призначення процесу, спрямованість на результат [6, 7];

- безперервне підвищення можливості виконати вимоги зацікавлених сторін — підкреслює, що процес поліпшення потребує послідовних заходів і відповідає потребам й очікуванням, що зростають, споживачів [2, 3, 17];

- зміни повинні бути якісними і кількісними, заснованими на стратегії і безпосередньо пов'язаними зі зростанням міри ефективності — характеристики процесу пов'язані зі стратегічними цілями і з економічною діяльністю підприємства, мета якого є прибуток і підвищення результативності для усіх зацікавлених сторін [5, 8, 9, 10, 14].

Таким чином, можна стверджувати, що основним завданням постійного поліпшення СУЯ повинен стати вибір таких заходів, які максимально відповідають стратегічним цілям підприємства і враховують інтереси усіх зацікавлених сторін.

Аналізуючи наукові джерела [2—20], можна зробити висновок, що постійне поліпшення результативності (або розвиток) СУЯ промислового підприємства — це стратегія постійних, послідовних якісних і кількісних змін у системі шляхом підвищення потенціалу (можливостей) СУЯ, які виражаються підвищенням її організованості відносно досягнення цілей її функціонування, скороченням усіх видів витрат, задоволеністю усіх зацікавлених сторін.

Роль ВА у механізмі СУЯ

Внутрішній аудит — це невід'ємна частина механізму постійного поліпшення результативності СУЯ, яка забезпечує безперервний аналіз можливості організації досягати своїх цілей, виявляє причини у процесах і системних факторах, які впливають на розвиток організації та підвищення її результативності. Дані ВА і його висновки, які зазвичай ведуть до коригувальних або запобіжних дій, використовують для встановлення цілей та пошуку можливостей поліпшення [2]. Типовий алгоритм постійного поліпшення результативності СУЯ на основі результатів ВА представлено на рис. 1.

Кінцевий продукт аудиту — це інформація, яка відображена у звіті, плані коригувальних дій. Інформація — це атрибут матерії, який виступає

у пасивній формі як відображення організованості (дезорганізованості) матерії, а в активній формі — як засіб організації (дезорганізації) матерії [6]. Тобто результати ВА можна розглядати як інформаційну модель, що відображає організованість або неорганізованість СУЯ і, якщо використовувати її під час прийняття рішень, здатна зменшити неорганізованість функціонування СУЯ відносно цілей підприємства.

Таким чином, ВА у механізмі безперервного поліпшення СУЯ слід розглядати як ефективний організаційний інструмент, що дозволяє знизити ступінь ризику появи дефектів на стадії виробництва продукції промислового підприємства за рахунок підвищення організаційного рівня та виявити можливості підвищення ефективності бізнесу.

Зворотний зв'язок з результатами ВА

Для того щоб удосконалення процесів і всіх видів діяльності в організації стало не тільки результативним, але й ефективним, у рамках СУЯ рекомендується виділити, здійснити і впровадити процес постійного поліпшення [2], який можна застосовувати до процесів життєвого циклу продукції, до допоміжних процесів й інших видів діяльності. Ефективне управління процесом постійного поліпшення СУЯ потре-

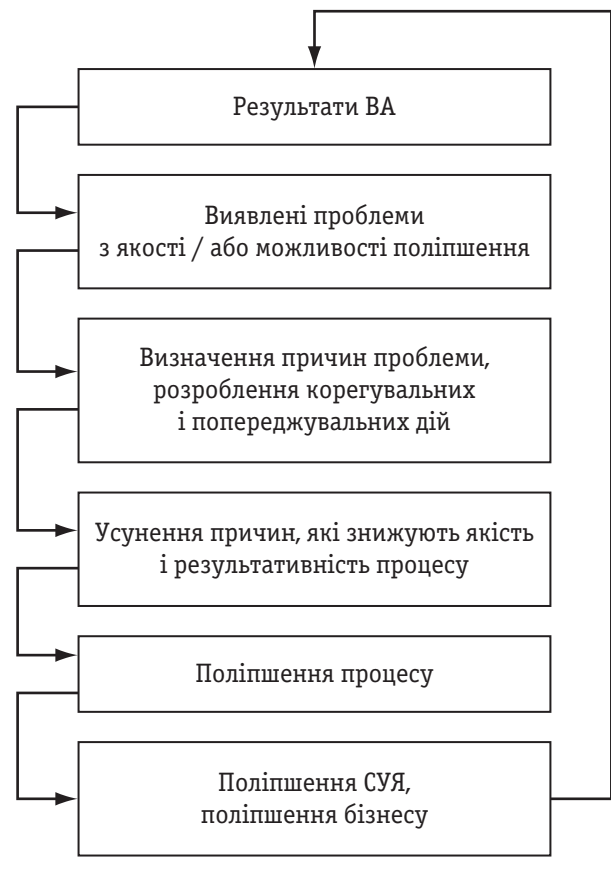


Рис. 1. Алгоритм постійного поліпшення СУЯ на основі результатів ВА

бує не тільки необхідної інформації для керування, але й необхідної бази для вибудовування механізму безперервного поліпшення, тобто планування поліпшень, які були б пов'язані зі стратегічними цілями підприємства.

Найкращий зв'язок може бути здійснено через базу даних результатів ВА, яка формується упродовж тривалого строку. База даних складається із: записів невідповідностей (проблеми з якості), які аудитор оформлює у процесі аудитів СУЯ; причин невідповідностей, які викликають проблеми з якості; підсумку щодо результативності процесів СУЯ, що саме представляє потенціал для постійного поліпшення. Крім того, інформація за результатами ВА збирається у достатній кількості й у деталях, щоб ідентифікувати кореневі причини проблем з якості. На рис. 2 представлено динамічну модель, яка ілюструє взаємозв'язок процесу постійного поліпшення СУЯ з інформаційною базою за результатами ВА і зі стратегічними цілями підприємства. Накопичувана база даних забезпечує необхідний зв'язок між стратегічними цілями організації та її зусиллями, спрямованими на поліпшення якості, допомагає визначити, які міри з поліпшення якості (корегувальні/попереджувальні дії) було вжито під час відхилення значень конкретних параметрів. Проблеми з якості можуть бути співвіднесені з конкретними стратегічними завданнями й проектами поліпшення, які безпосередньо впливають на ці завдання. Це є основою для багаторівневого аналізу інформації і формування управлінських рішень щодо вдосконалення організації.

Стрілки на рис. 2 означають, що якщо поліпшення результативності СУЯ відбувається успішно, індикатори показників як формальної системи ВА, так і показники поліпшення результативності СУЯ [21] поставляють нові дані, які за умови їхнього використання у процесі планування бізнесу дозволять ставити нові завдання з поліпшення, які є сумісними зі стратегічними завданнями підприємства. Тобто цілі бізнесу (або стратегічні цілі) можуть змінюватися, і разом із ними буде змінюватися база даних з аудиту.

База даних з аудиту, у свою чергу, впливає на процес планування і вибір нових цілей із поліпшення, які відповідають стратегічним цілям підприємства (на рис. 2 показано двосторонньою стрілкою). Наприклад, якщо результати ВА вказують на низький рівень результативності процесу, то слід звернути увагу на стратегічне завдання, пов'язано із цим процесом. У цьому випадку проекти з поліпшення діяльності здійснюватимуть прямий вплив на ціль. Таким чином, забезпечується безперервність процесу постійного поліпшення і здійснюватиметься постійне поліпшення СУЯ та її складових.

Існує два підходи до розроблення інформаційної бази даних за результатами ВА.

1. Формальна система ВА (методика, звіт, цілі з аудиту) щільно прив'язується до процесу постійного поліпшення через «аналіз СУЯ з боку вищого керівництва», що дозволяє забезпечити інформаційними даними на постійній основі (інформація до звіту «аналіз СУЯ з боку вищого керівництва», реклами тощо).

2. Цілі ВА безпосередньо пов'язуються з цілями бізнесу або застосовується оптимальна комбінація цих методів.

Розроблена модель пропонує простий, але цілісний підхід, щоб проаналізувати, чи присутні в організації фундаментальні елементи для постійного поліпшення, а також забезпечує не лише створення, але і збереження поліпшення.

Приклад застосування моделі

Розглянемо стратегічну ціль машинобудівного підприємства — скорочення термінів виведення нової продукції на ринок. Її можна досягти за рахунок скорочення термінів розроблення конструкторської документації, поліпшення технології виготовлення продукції. База даних з аудиту вказує на низьку результативність процесу «проекування продукції». Невідповідності стосуються планування й аналізування процесу, внаслідок яких



Рис. 2. Модель взаємозв'язку результатів ВА з процесом постійного поліпшення СУЯ і стратегічними цілями підприємства

розроблення конструкторської документації здійснюється несвоєчасно і з великою кількістю помилок. У ході аналізування кореневих причин, згідно з алгоритмом процесу поліпшення, виявлено, що однією з основних причин цих невідповідностей є недостатність ресурсів. Тому для досягнення стратегічної цілі підприємства одним із завдань щодо скорочення термінів виведення нової продукції на ринок є забезпечення необхідними ресурсами процесу «проектування продукції». Після того як оптимальний проект поліпшення діяльності визначено, слід провести необхідні корегувальні дії, передбачені процесом поліпшення.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано розуміння постійного поліпшення результативності СУЯ промислового підприємства як стратегії постійних, послідовних якісних і кількісних змін у системі шляхом підвищення потенціалу (мож-

ливостей) СУЯ, які виражаються підвищенням її організованості відносно досягнення цілей її функціонування, скороченням усіх видів витрат, задоволеністю усіх зацікавлених сторін.

Визначено роль процесу ВА у механізмі постійного поліпшення результативності СУЯ як ефективного інструменту з підвищення організаційного рівня відносно досягнення цілей функціонування СУЯ, результати якого можна розглядати як інформаційну модель, що відображає організованість або неорганізованість системи.

Розроблено і проілюстровано на прикладі машинобудівного підприємства модель, яка забезпечує взаємозв'язок між результатами внутрішнього аудиту, цілями бізнесу і процесом постійного поліпшення СУЯ. Модель забезпечує єдність бізнесу й якості та дозволяє на базі інформаційних даних за результатами ВА вибрати проект поліпшення, який сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT).
2. ДСТУ ISO 9000:2005. Системи управління якістю. Основні положення та словник.
3. Рахлин К. М., Чайка В. А. Механизмы непрерывного улучшения в российских компаниях // Стандарты и качество. — 2006. — № 1. — С. 80—85.
4. Глазунов А. В. Постоянное улучшение. Экскурс в историю // Методы менеджмента качества. — 2003. — № 1. — С. 17—21.
5. Свиткин М. От менеджмента качества — к качеству менеджмента и бизнеса: Миф или реальность? // Стандарты и качество. — 2004. — № 1. — С. 74—79.
6. Горский Ю. М. Системно-информационный анализ процессов управления. — Новосибирск: Наука. Сиб. Отд., 1988. — 328 с.
7. Аверьянов А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы. — М.: Политиздат, 1985. — 263 с.
8. Иванов В. А., Шилов В. М., Оборин А. В. Постоянное улучшение и его место в СМК организации // Методы менеджмента качества. — 2004. — № 4. — С. 41—45.
9. Адлер Ю. П., Хунузиди Е. И., Шпер В. Л. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта — Деминга // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 3. — С. 29—36.
10. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: Монография. — Х.: ИД «ИНЖЭК», 2002. — 184 с.
11. Білодід І., Винник В. Словник української мови. — Т. 8. — К.: Наукова думка, 1977. — 927 с.
12. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. — К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. — 704 с.
13. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. — 654 с.
14. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. — 496 с.
15. Аванесов Е. К., Швець В. Е. Самооценка организационного профиля компании и СМК // Методы менеджмента качества. — 2005. — № 1. — С. 4—10.
16. Скрипка Л. Е. Экономические аспекты в системах менеджмента качества: результативность и эффективность [Электронный ресурс] / — Режим доступа: <http://quality.eup.ru/ECONOM/ea.htm>
17. Подлипаев Л. Д. Технология внедрения и постоянного улучшения системы менеджмента качества на предприятии. — М.: Гелиос АРВ, 2004. — 408 с.
18. Ковалев А. И. О результативности в свете эффективности // Методы менеджмента качества. — 2007. — № 9. — С. 36—39.
19. Курицин А. Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. — М.: Изд-во стандартов, 2003. — 317 с.
20. Туркин В. Г., Герасимов Б. И., Жариков В. Д. Качество машиностроительной продукции / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. — 104 с.
21. Швець В. Е. К вопросу определения результативности и эффективности // Методы менеджмента качества. — 2004. — № 6. — С. 4—8. ■