

УДК 658.012.32: 657

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ВЗУТТЄВОГО ВИРОБНИЦТВА)

НАТАЛІЯ КУЛІК,*кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту
Слов'янського державного педагогічного університету***ОЛЕНА АБРАМОВА,***асистент кафедри бухгалтерського обліку
Білоцерківського національного аграрного університету*

Стаття присвячена актуальним питанням упровадження системи менеджменту якості на підприємстві, що виробляє спеціальне взуття. Розроблена блок-схема бізнес-процесів "формування виробничого плану підприємства" та "забезпечення якості взуття", спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів та процедур підприємства, запобігання виникненню невідповідної продукції, нераціонального використання ресурсів підприємства, а також найбільш повне задоволення потреб кінцевого споживача.

Ключові слова: система якості, оптимізація внутрішніх процесів, система менеджменту якості.

Постановка проблеми. Головною проблемою будь-якого сучасного виробничого підприємства є повне задоволення вимог кінцевого споживача з використанням сучасних технологій і найменшими витратами часу та коштів. Система менеджменту якості є потужним інструментом вирішення цієї проблеми, досягнення безперервної та прозорої роботи підприємства, конкретизації та оптимізації функціонування кожної адміністративної та виробничої ланки, згуртування колективу задля досягнення спільної мети.

Аналіз досліджень і публікацій. У сучасній літературі й на практиці існують різні трактування поняття "якість". Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість як сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуг, що дають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби [7]. Цей стандарт започаткував уживання таких понять, як "забезпечення якості", "управління якістю", "спіраль якості".

Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ІСО серії 9000. Перша редакція міжнародних стандартів ІСО серії 9000 вийшла наприкінці 80-х років ХХ ст. й ознаменувала вихід міжнародної стандартизації на якісно новий рівень. Ці стандарти впроваджуються безпосередньо у виробничі процеси, сферу управління, вони встановили чіткі вимоги до систем забезпечення якості й поклали початок сертифікації систем якості.

Формування якості продукції починається на стадії її проектування. У цій фазі дослідження розробляють технічні й економічні принципи, створюють функціональні зразки (моделі), далі закладають основу виробничої документації й виготовляють дослідний зразок.

На стадії *конструктивно-технологічних* робіт виріб готують до впровадження у виробництво [4, с. 59].

Поняття якості формувалося під впливом історико-виробничих обставин. Це обумовлено тим, що кожне суспільне виробництво мало свої об'єктивні вимоги до якості продукції. Спочатку на великому промисловому виробництві перевірка якості передбачала, зокрема, визначення точності й міцності (точність розмірів, міцність тканини тощо) [3, с. 3].

Відповідно до підходу стандартів системи якості, якість - це сукупність характеристик об'єкта, що має відношення до його здатності задовольнити встановлені й передбачувані вимоги споживача. При цьому важливо, що під об'єктом якості може розумітися як власне продукція (товари або послуги), процес її виробництва, так і виробник (організація, система або навіть окремий працівник) [5].

Якість роботи безпосередньо пов'язана із забезпеченням функціонування фірми. Це якість керівництва й управління (планування, аналіз, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів тощо) залежить досягнення поставлених цілей і якість фірми.

Мета статті - узагальнення досвіду впровадження системи менеджменту якості на взуттєвому підприємстві; надання практичних рекомендацій із реалізації політики підприємства у сфері якості.

Виклад основного матеріалу. Найбільш розповсюдженим та усталеним стереотипом серед працівників, які виховувалися на принципах "радянської" системи відділів технічного контролю (ВТК), була думка, що система менеджменту якості (СМЯ) потрібна для контролю якості продукції.

№ 4 (104) липень-серпень 2010 р.

Але практика довела, що власне контролери ВТК не є завершальною та важливою ланкою СМЯ. Головне завдання СМЯ - не контролювати якість, а запобігти появі неякісного взуття. СМЯ регламентує саму систему управління всією діяльністю підприємства, яка має бути прозорою, чіткою та зрозумілою [6, с. 2].

Наприклад, у відносинах зі споживачами слід чітко визначити, як відстежуються вимоги та рекламація, куди вони потрапляють, що трапляється з невідповідною продукцією, які форми сплати та умови постачання. Особливо складною, як не дивно, виявилася розробка детальної процедури визначення місця виникнення нестачі товару, відвантаженого кінцевому споживачу - на конвеєрі взуття складено, незалежні контролери-пакувальники перевірили комплектність, розмірний ряд й асортимент продукції та передали її на склад, комірники завантажили авто, водій-експедитор передав споживачеві. Через деякий час споживач, відкривши упаковку, виявляв недолік та висловлював претензію. Подолати цю проблему вдалося введенням особистих клейм на кожній ланці проходження взуття, особливих етикеток, а також спеціальних засобів надійного пакування. Крім того, водій-експедитор повинен підписати акт прийому-передачі товару зі споживачем.

Система управління документообігом має регламентувати такі питання: види документів, що використовуються, їх форма, місце та терміни зберігання, правила обігу та використання.

Наприклад, управління запасами встановлює механізм прийомки та перевірки якості матеріалів та сировини, правила формування реєстру постачальників та відносин із ними, методи аналізу поставок, дебіторської заборгованості та термінів обороту запасів.

Таким чином, впровадження СМЯ допомагає запобігти виходу неякісного продукту шляхом ретельного контролю та регламентації всіх управлінських та виробничих процесів підприємства. А власне контролери ВТК є лакмусовим папірцем, що свідчить про ефективність функціонування СМЯ.

Тобто ми досліджуємо не якість виробів - спецвзуття, відсутність дефектів на чоботі не є самоціллю. Первинною є якість системи управління, якість самого підприємства [6, с. 2].

СМЯ все більше стає засобом виходу в лідери ринку, інструментом виготовлення "захисного взуття № 1", а виріб починає відповідати сподіванням споживача, що його якість є стабільною.

У повсякденному функціонуванні підприємства важливо ніколи не зупинятися на досягнутому рівні якості управління. Це необхідна умова успіху. Отриманий сертифікат якості сам по собі не гарантує стабільної якості продукції та достатнього ринку збуту. Треба проводити постійну внутрішню ревізію СМЯ, що забезпечить її розвиток. Обов'язково потрібні періодичні перевірки, що підтверджують ефективність та працездатність системи і, як наслідок, дійсність та актуальність отриманого сертифікату.

На початковому етапі впровадження важливо залучити досвідченого зовнішнього консультанта з СМЯ. Бажано, щоб це була фірма зі світовим ім'ям, відома своїм досвідом та потужними проектами з великими підприємствами легкої промисловості. На початковому етапі консультант допоможе організувати управління якістю, базові стандарти підприємства, підвищить

кваліфікацію керівних кадрів у галузі СМЯ. Консультант допоможе заощадити значну кількість часу, використати досвід інших підприємств.

Але жоден зовнішній консультант не знає досконало підприємства, персонал не буде із задоволенням працювати за правилами, що написані чужими людьми. СМЯ має бути розроблена співробітниками саме цього підприємства відповідно до їх бачення внутрішніх виробничих процесів.

Після прийняття рішення про впровадження СМЯ адміністрації та колективу треба виконати низку конкретних дій. Розглянемо їх.

Дія перша. Забезпечення підтримки керівництва.

Насамперед топ-менеджмент компанії має бути стовідсотково впевнений у необхідності та ефективності впровадження СМЯ. Керівництво має брати безпосередню участь у її розробці, розвитку та контролі. Регулярний контроль та підтримка конче необхідні.

Дія друга. Призначення відповідального в галузі якості.

Керівництво має призначити представника адміністрації в галузі якості, який матиме необхідні повноваження для створення й розвитку СМЯ. Менеджер із якості має безпосередньо підпорядковуватися першому керівнику, бути цілеспрямованим та авторитетним для прийняття непопулярних рішень із удосконалення якості управління підприємством. Це може бути головний інженер, директор з виробництва або друга особа на підприємстві - виконавчий директор.

Дія третя. Створення ініціативної групи й активна участь співробітників.

Для виконання основного обсягу робіт створюється робоча група, до якої входять провідні спеціалісти з усіх підрозділів. Тобто слід долучити тих співробітників, які мають найбільш чітке уявлення про те, як оптимально побудувати структуру бізнес-процесів та закласти принципи взаємодії різних підрозділів та співробітників. Як показує досвід, до цієї групи на збутевому виробництві мають обов'язково залучатися співробітники відділу моделювання, технологічного відділу, служби маркетингу та збуту, інженерно-технічні працівники основного виробництва.

Дія четверта. Складання та дотримання плану дій.

Ініціативна група на чолі з представником керівництва в галузі якості має скласти повний перелік дій та заходів, необхідних для впровадження СМЯ. План дій має містити максимально деталізований їх перелік, відповідальних осіб, термін виконання, необхідні ресурси та інші відомості.

Паралельно з планом дій треба скласти перелік людських, фінансових та інших ресурсів, що необхідні для виконання плану дій.

Далі можна розглядати два варіанти розвитку подій на підприємстві. Перший - проведення реорганізації з новою чіткою прозорою організаційною структурою. Наприклад, введення безцехової структури виробництва - виробничий блок складається безпосередньо з окремих дільниць.

Другий - реорганізація проводиться в межах існуючої системи управління якістю без радикальних кадрових переміщень.

Затвердивши кінцевий варіант оргструктури та взаємозв'язків підприємства, можна починати розробку документації СМЯ.

Документацію ми рекомендуємо починати розробляти з "Інструкції з якості". Це документ, що містить загальні засади та основні принципи в галузі якості, перелік основних управлінських та виробничих бізнес-процесів та документів, відомості про підприємство, його цілі, місію, стратегію і є своєрідною конституцією, вищим рівнем документації СМЯ.

Більш детальна інформація міститься в Стандартах підприємства (СТП). Це стандарти (інструкції) з управління окремими процесами. Наприклад, СТП "Управління закупками", СТП "Формування плану виробництва", СТП "Управління невідповідною продукцією", СТП "Підготовка виробництва" та інші. Ознайомлення з СТП дає можливість швидко вивчити той чи інший вид діяльності або процес.

Найнижчим рівнем документації є детальні методики виконання конкретних робіт, технологічні процеси складання взуття, посадкові інструкції та ін.

У якості практичних прикладів розробки процедур СМЯ та конкретних пропозицій можна навести бізнес-процеси "Формування виробничого плану" та "Забезпечення якості захисного взуття".

На рис. 1 зображено блок-схему бізнес-процесу, результатом якого є своєчасне відвантаження спецвзуття кінцевому споживачу. У цьому процесі задіяні всі ключові підрозділи підприємства легкої промисловості: служба реалізації, відділ постачання, виробничий відділ, основні виробничі підрозділи.

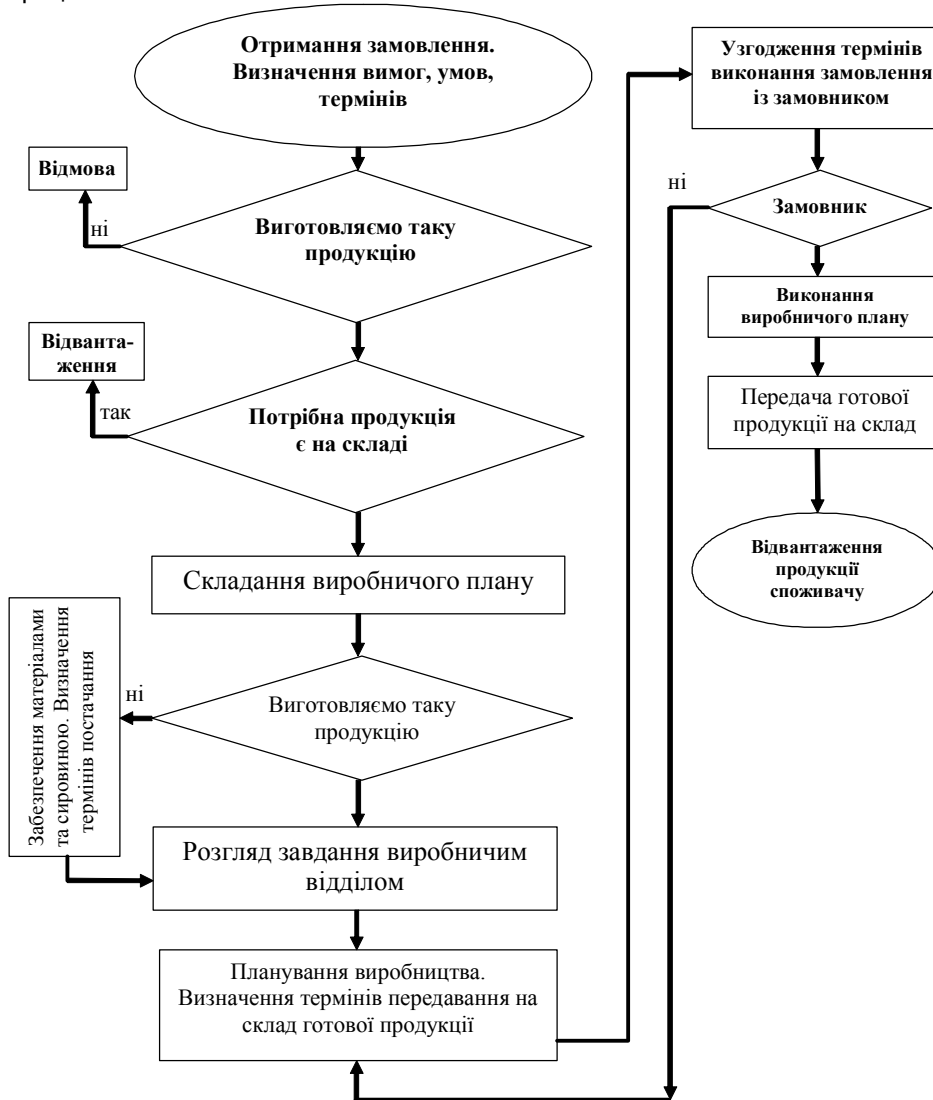


Рис. 1. Блок-схема бізнес-процесу "Формування виробничого плану" підприємства (авторська розробка).

На рис. 2 наведена глибоко деталізована схема забезпечення якості захисного взуття. У відображеному на рис. 2 процесі задіяні практично всі значущі підрозділи взуттєвого підприємства.

Деталізовані бізнес-процеси СМЯ у вигляді схем чи методик дій можуть стати інформативним підґрунтям для управлінського аналізу структури витрат

підприємства, визначення центрів витрат та сфер відповідальності.

Висновки

В умовах жорсткої конкуренції на українському ринку впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) на діючому підприємстві для підвищення його

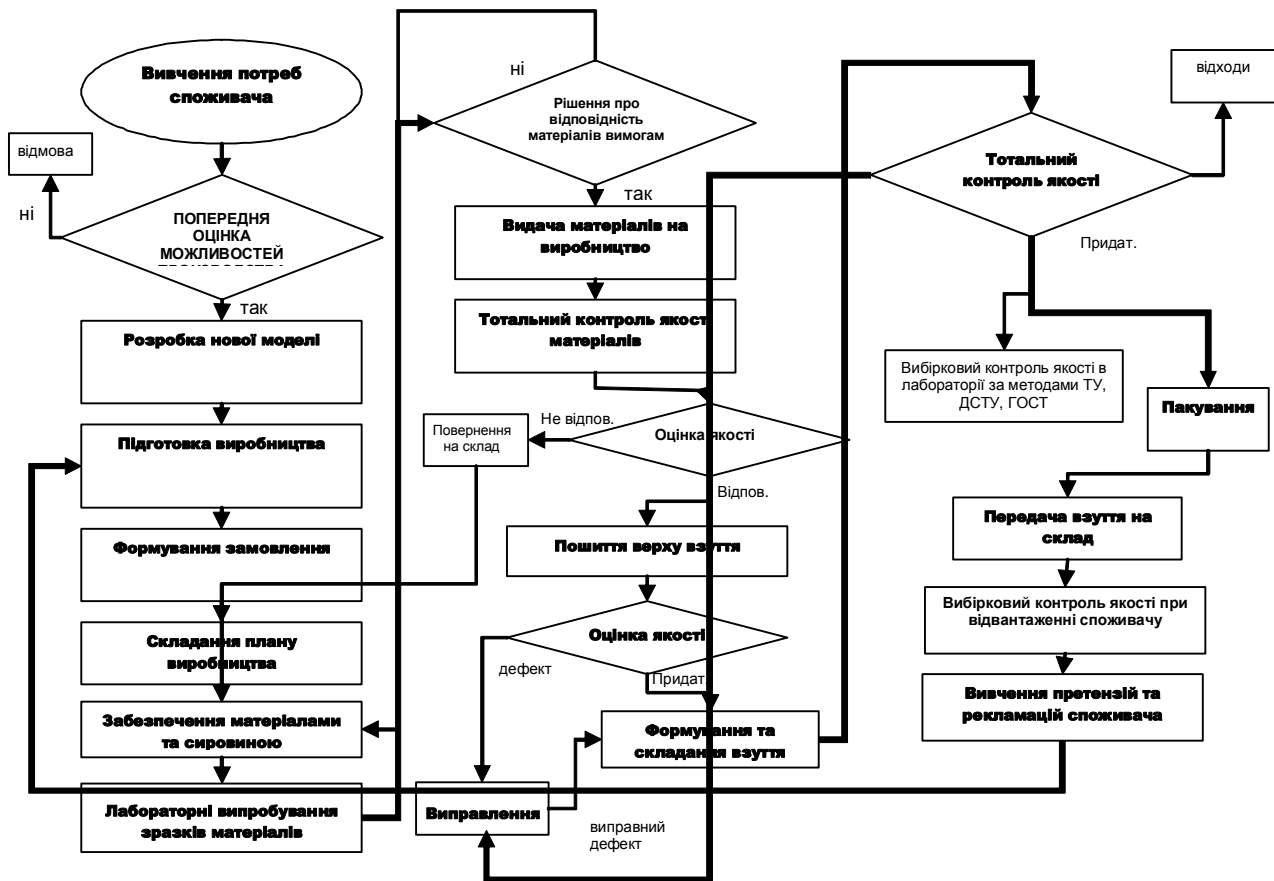


Рис. 2. Схема бізнес-процесу "Забезпечення якості захисного взуття" (авторська розробка).

ЛІТЕРАТУРА:

конкурентоспроможності є актуальним та своєчасним. Особливо в сучасних умовах системної економічної та політичної кризи в Україні, в умовах дефіциту коштів на охорону праці в підприємств-споживачів засобів індивідуального захисту, зокрема спеціального взуття.

У сучасних умовах господарювання великого значення набуває загальна спрямованість підприємства легкої промисловості на оптимізацію внутрішніх процесів та процедур, на запобігання виникненню невідповідної продукції, нерационального використання ресурсів підприємства, а також найбільш повне задоволення потреб кінцевого споживача. Досягненню цієї мети підпорядковані авторські розробки блоксхем бізнес-процесу "Формування виробничого плану підприємства" та "Забезпечення якості захисного взуття".

1. Аткинсон Э. Управленческий учет / Э. Аткинсон, Р. Банкер, Р. Каплан, М. Янг ; [пер. с англ.]. - [3-е изд.]. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. - 880 с.
2. Брассард М. The Six Sigma Memory Jogger II: Справ. по инструментам и методам для команд совершенствования Шести Сигм / М. Брассард, Л. Финн, Д. Джини, Д. Риттер ; [пер. с англ.]. - К. : Укр. асоц. качества, 2003. - 264 с.
3. Єськов П. О. Українська асоціація якості - запорука якості в Україні. / П. О. Єськов // Факти. - 2005. - 25 жовтня. - С. 3-4.
4. Кардаш В. Я. Стандартизация и управление качеством продукции / В. Я. Кардаш. - К. : Вища школа, 1985. - 189 с.
5. Колесников С. Н. Управление качеством и ИСО 9000 / С. Н. Колесников [Електронний ресурс]. - Режим доступу : it_info@iname.com.
6. Пич Р. В. The Memory Jogger 9000/2000 : справочник по использованию ISO 9001 - стандарта систем качества / Р. В. Пич, Д. С. Риттер ; [пер. с англ.]. - К. : МЦК "Прирост", 2004. - 192 с.
7. ИСО 9000:2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М. : Госстандарт России, 2001.

N. Kulik, O. Abramova

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE (FOR EXAMPLE, SHOE PRODUCTION)

An actual questions of quality management in special shoes factory are considered. Designed flowchart business processes "formation of enterprise production plan", "quality Shoes".

Key words: quality system, optimization of internal processes, performance management.

© Н. Кулік, О. Абрамова
Надійшла до редакції 29.06.2010

№ 4 (104) липень-серпень 2010 р.