

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

Лайко О.І.

У статті розглядаються актуальні проблеми оцінки результативності й ефективності діяльності підприємств за умови функціонування системи менеджменту якості. Представлено огляд існуючих підходів до формування показників і їхнього використання для оцінки діяльності й систем менеджменту. Пропонується й обґрунтовується застосування методології аналізу середовища функціонування (АСФ) для оцінки й порівняння ефективності діяльності в контексті завдань менеджменту якості. Приводяться позитивні й негативні сторони її використання. Визначається роль системи менеджменту якості в регулюванні конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників.

Вступ. Сучасний етап розвитку систем менеджменту якості характеризується процесами інтеграції різних підсистем менеджменту, що діють у рамках організації, у загальну систему управління. Головною метою таких систем є максимальне виконання збалансованих вимог зацікавлених сторін і забезпечення гармонізації управлінських функцій відносно різних об'єктів управління. Запорукою успішності досягнення поставленої мети є наявність надійного механізму виміру результатів діяльності, спрямованих на виконання різних вимог. Також система менеджменту якості продукції набуває ознак актуальності на сучасному етапі в контексті забезпечення належного рівня якісних характеристик і належного рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних товаровиробників.

Постановка задачі. Відзначаючи надзвичайну актуальність проблеми об'єктивного оцінювання діяльності підприємства в цілому й по окремим складової, а також результативності створюваних на ньому систем менеджменту, варто відмітити, що даному питанню останнім часом присвячується значна кількість публікацій, при цьому підходи авторів найчастіше лежать у різних площинах. Більшість фахівців в області менеджменту якості, пропагуючи ідею трансформації системи менеджменту якості (СМК) у загальну систему менеджменту підприємства, основою для здійснення теоретичних досліджень і практичних розробок обрали положення МС ІСО серії 9000 (2000р.), що

стосуються моніторингу й вимірів.

Як відомо, через особливу значимість у стандартах ІСО 9000 версії 2000 року питання моніторингу й вимірів винесені в окремий блок (розділ 8). Це свідчить про зміну (у порівнянні з попередньою версією стандартів) підходу до побудови СМК на основі принципів TQM, від простого виконання встановлених стандартом вимог до забезпечення результативності й ефективності діяльності організації.

Роз'яснення питань моніторингу й виміру об'єктів при створенні СМК, подане в ІСО 9004, свідчить, що характеристики процесів, що підлягають виміру в СМК, повинні “збалансованим образом охоплювати потреби й очікування зацікавлених сторін” [8].

Результати. Незалежно від специфіки діяльності загальною вимогою стандартів є оцінка такого показника процесів, працівників і системи в цілому, як результативність (ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів). Показником, що рекомендується, є ефективність процесів або системи (співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами) [10]. Крім того, у блоці “Моніторинг і виміри” стандарту ІСО 9004 рекомендується розгляд у СМК таких питань, як фінансові показники, самооцінка, вимір і моніторинг задоволеності зацікавлених сторін. Тим самим позначається проблема пошуку різнобічних показників для всіх об'єктів менеджменту на підприємстві й вбудовування СМК у загальну систему управління.

Аналіз існуючих точок зору на проблему формування показників і їхнього використання для оцінювання систем менеджменту й діяльності показав, що для оцінки результативності СМК (як сукупності взаємозалежних процесів) на різних підприємствах використовуються різноспрямовані показники (характеристики).

Розвиваючи тематику оцінювання результативності системи менеджменту якості й розглядаючи його як найважливішу науково-методичну проблему, К. М. Рахлін [14] пропонує розділити її на дві складові: оцінку результативності СМК у цілому й оцінку результативності окремих процесів як основних структурних елементів системи. Результативність СМК, а фактично (виходячи із сучасної ідеології стандартів ІСО 9000 версії 2000 р.) системи менеджменту організації, побудованої на принципах менеджменту якості, варто оцінювати як ступінь досягнення поставлених підприємством стратегічних цілей. Оцінка результативності процесів, на думку К. М. Рахліна, також повинна базуватися на встановлених цілях, і, крім того, припускає наявність нормативної бази, що забезпечує можливість порівняння фактичної результативності із встановленою. Відсутність реальних нормативів по більшості процесів (виробничих і управлінських) становить основні труднощі в їхньому оцінюванні.

Аналізуючи інші підходи авторів публікацій до вибору показників

по оцінюванню систем менеджменту якості й діяльності підприємств по різних аспектах, можна констатувати головне. На сьогоднішній день відсутні розмежування в поняттях оцінки діяльності підприємства й діючих на ньому систем менеджменту. Часткові висновки по даному питанню зводяться до наступного:

- сучасними моделями, на основі яких здійснюється оцінювання діяльності підприємства в цілому й діючих на ньому систем менеджменту є: комплекси міжнародних стандартів (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 і ін.), моделі міжнародних і національних премій в області якості, міжнародні й національні рейтинги (анкети) по оцінці якості й систем внутріфірмового менеджменту, збалансована система показників, проекти національних (японських) стандартів по оцінці систем менеджменту. Однак комплексність разом з універсальністю що відрізняє дані моделі (у порівнянні із іншими підходами) зовсім не означає достатності й повномасштабності в оцінюванні всіх аспектів діяльності підприємства;

- практично одноставною є думка про відбиття в складі й значеннях показників факту досягнення поставлених підприємством цілей, однак підходи до встановлення параметрів мети далеко неоднозначні;

- показники, що зустрічаються в спеціальній літературі, що описує окремі підходи й методи оцінювання підприємств, стосуються лише окремих складових їхньої діяльності: фінансів, основних (бізнес) і управлінських процесів, якості продукції, діяльності персоналу, які є об'єктами керування в різних системах (підсистемах) менеджменту підприємства [4, 5 і ін.];

- ефективність впровадження окремих систем менеджменту, зокрема СМЯ, пропонується оцінювати по динаміці основних фінансових показників діяльності підприємства з певними доповненнями у вигляді витрат на забезпечення якості, у тому числі на розробку в рамках СМЯ спеціальних документів [6, 9];

- завдання визначення взаємозв'язку показників бізнес-процесів і традиційних фінансових показників для загальної оцінки діяльності підприємства представлені лише в постановочному варіанті без практичного механізму її рішення [11, 15];

- активно обговорюється проблема створення системи економіки якості як інформаційного фундаменту сучасних систем управління, запропонована Ю. П. Адлером, С. Е. Щепетовой і ін. [1, 2, 3 і ін.] і підтримана багатьом фахівцям в галузі якості. Вона спрямована на об'єднання системи менеджменту якості із загальною системою управління підприємством на основі врахування вимог всіх зацікавлених сторін і відбиття їхньої реалізації в системі управлінського обліку.

Розглядаючи в методологічному аспекті питання оцінювання об'єктів на основі зроблених висновків, принциповим, на наш погляд,

моментом є необхідність розуміння відмінності в розробці підходів до оцінювання окремих об'єктів, діяльності підприємства в цілому й діючих на ньому систем управління. Для цього нами запропоновано розглядати оцінку діяльності підприємства в якості процесу порівняння характеристик окремих об'єктів і їхньої сукупності зі всіма вимогами зацікавлених сторін, у тому числі з нормативно-правовими, на всіх ієрархічних рівнях. Оцінка системи менеджменту підприємства (як в цілому, так і окремих підсистем) розглядається як процес визначення відповідності початих у системі дій і отриманих при цьому результатів установленим цілям.

Зупиняючись на питаннях оцінювання діяльності різних підприємств, результати якої можна вважати наслідком діючих на ньому систем менеджменту, у тому числі й СМЯ, принциповим моментом є вибір методологічної основи для його проведення. При цьому важливо врахувати наступні умови:

1. При оцінці діяльності за критеріями якості, результативності й ефективності повинні бути максимально враховані характеристики всіх об'єктів, що становлять поняття «діяльність» (продукт, процес, ресурси, задоволеність зацікавлених сторін).

2. Оскільки управління діяльністю більшості організацій здійснюється в рамках ієрархічної структури менеджменту, то при оцінці діяльності всі об'єкти оцінювання повинні бути віднесені до відповідного структурного підрозділу організації.

3. Одержувані при оцінюванні діяльності однорідних структур результати повинні бути порівняними між собою й бути об'єктивною основою для їхнього ранжирування й прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку.

Крім того, при виборі методологічної бази для проведення оцінки діяльності підприємств необхідно витримати ряд вимог, закладених у стандартах серії ІСО 9000, які в цей час є основою для побудови СМЯ на підприємствах будь-якої галузі. Зокрема, такі вимоги, як [7]:

- застосування процесного підходу до керування;
- системний підхід до менеджменту;
- постійне поліпшення як ціль організації;
- прийняття рішень, засноване на фактах (на аналізі даних і інформації).

Для здійснення моніторингу, оцінки й аналізу рекомендується використовувати методи інжинірингу якості:

- причинно-наслідкова діаграма;
- діаграма Парето;
- діаграма розкиду;
- FMEA (аналіз причин і наслідків відмов);
- методи описової статистики (графіки, гістограми, діаграми);

- аналіз можливостей процесу (Статистичне керування процесами);
- регресійний аналіз;
- аналіз трендів і ін.

Однак необхідно відзначити, що на даний момент не існує простих методів проведення моніторингу процесів у рамках функціонуючої системи менеджменту якості (СМЯ), таких, що враховують особливості організації. Це призводить до того, що персонал, що займається питаннями розробки, впровадження й розвитку СМЯ, або здійснює моніторинг процесів формально («для аудиторів»), або використовує такі методи й відповідні їм програмні засоби, які не враховують специфіки організації і як слідство виявляються неефективними.

Не знижуючи значимості перерахованих вище методів, ми вважаємо, що дані методи застосовні в основному для проведення аналізу впливу різних факторів і показників на результат процесу, а не для оцінювання діяльності організації з позиції ефективності й результативності. Це обумовлено складністю обговорюваної проблеми виміру ефективності діяльності організації.

На нашу думку, методологічною базою для проведення такої оцінки повинна стати методологія Аналізу Середовища Функціонування.

Методологія Аналізу Середовища Функціонування (АСФ) або в англійському варіанті Data Environment Analysis (DEA) - порівняно нової підхід до оцінки ефективності. Його основоположниками були відомі американські фахівці А. Чарнес і В. Купер [16].

Останнім часом на Заході застосування цієї методології для аналізу діяльності великих організацій, як виробничих, так і невиробничих (нафтових компаній, банків, комп'ютерних фірм, бібліотек і т.п.) [17] набуло надзвичайного розповсюдження. Незважаючи на це, у нашій країні даний метод не використовувався й практично невідомий. Однак, потенційна потреба й ефект від його застосування можуть бути значними.

АСФ - це методологія, заснована на застосуванні методів лінійного програмування для створення непараметричної фрагментно-лінійної поверхні (або границі) на базі певних даних. Вона дозволяє провадити порівняльну оцінку ефективності функціонування досліджуваних об'єктів з урахуванням безлічі видів ресурсів (входів) і вироблених результатів (виходів) [17].

Відповідно до даної методології, оцінка й аналіз ефективності функціонування досліджуваного об'єкта ґрунтується на його поданні в якості «чорного ящика», що має вхідні («ресурси») і вихідні («випуск») параметри, а також функцію, що їх зв'язує. При цьому немає необхідності в побудові строгої аналітичної форми цієї функції.

В основі дослідження лежить побудова, так званої «ефективної границі». Для коректності побудови такої границі, а також для

змістовності отриманих оцінок, розглядається безліч подібних досліджуваних об'єктів. Математично такий підхід зводиться до побудови великого сімейства оптимізаційних завдань. У результаті вирішення цих завдань буде побудована границя ефективності, що визначається діяльністю найбільше ефективно функціонуючих об'єктів із всієї сукупності.

Така границя приймається за 100% ефективності, і подальше міркування побудовані на аналізі відхилень діяльності окремих об'єктів від цієї границі.

На відміну від традиційного статистичного підходу до оцінювання ефективності, у якому порівняння провадиться порівняння кожного елемента з деяким «середнім» показником, в АСФ передбачається порівняння кожного елемента тільки з порівнянними для нього аналогами.

Крім того, особливості методології АСФ, дозволяють відмовитися від застосування яких-небудь ваг і стандартів при проведенні оцінки, як це робиться в експертних методах, і тим самим підвищити об'єктивність такої оцінки. В ідеалі, у ході оцінки враховуються лише об'єктивні дані про кількість використовуваних ресурсів і отриманих результатів.

Розглядаючи можливість і доцільність застосування методології АСФ для оцінки ефективності діяльності в контексті завдань менеджменту якості можна виділити ряд позитивних особливостей [16, 17].

По-перше, процесно-орієнтований підхід до управління, що має на меті розгляд всі діяльності організації як сукупності взаємозалежних і взаємодіючих процесів, що перетворюють входи у виходи, дозволяє використовувати всі наробітки в рамках СМЯ для здійснення оцінки ефективності діяльності по методології АСФ практично без змін. У такому контексті можна говорити, що СМК є інформаційною базою для проведення оцінки по методології АСФ, оскільки в рамках СМК, провадиться виділення всієї сукупності процесів організації, а також ініціалізуються їхні входи й виходи.

По-друге, особливості методології АСФ дозволяють будувати різні моделі для проведення порівняльної оцінки ефективності діяльності (варіюючи набором вхідних і вихідних показників), що у свою чергу дає можливість застосовувати дану методологію на різних ієрархічних рівнях діяльності організації, як діяльності організації в цілому, так і його структурних елементів. Крім того АСФ дозволяє провадити оцінку ефективності організації і її структурних елементів з урахуванням безлічі видів ресурсів і продукції, яка випускається, що дозволяє уникнути необхідності розрахунку єдиного показника випуску або витрати ресурсів, як це робиться в традиційних підходах. Таким чином, проявляється принцип системного підходу до оцінювання зокрема, і

менеджменту в цілому.

По-третє, можливість визначення для кожного оцінюваного об'єкта оптимального обсягу споживання ресурсів або випуску, якого необхідно досягти, щоб одержати максимальну ефективність, дає можливість для побудови в рамках СМЯ системи постійного поліпшення процесів на основі об'єктивного виміру.

Нарешті, відсутність необхідності суб'єктивного завдання нормативних показників функціонування досліджуваних об'єктів, для досягнення максимальної ефективності (нормативи одержують розрахунковим шляхом, ґрунтуючись на кращому досвіді аналогічно функціонуючих об'єктів), а також систематичне застосування методології АСФ для оцінювання ефективності діяльності, дозволяє реалізувати ще один принцип функціонування СМЯ: прийняття рішень, засноване на фактах.

У той же час, незважаючи на очевидні переваги методології АСФ, необхідно виділити й ряд недоліків, що значно обмежують її застосування [8]:

- висока чутливість результатів до появи помилкових даних, статистичних шумів, що різко виділяються спостережень, а також до невеликих змін у даних і в специфікації оцінюваної моделі (у наборі параметрів);

- розв'язна здатність отриманих оцінок різко зменшується у випадку наявності невеликої кількості спостережень і/або значного числа оцінюваних параметрів (у цьому випадку значна частина оцінюваних об'єктів може бути визнана ефективною);

- у випадку вибірки, що складаються тільки з «поганих» об'єктів оцінювання, кращими можуть призначатися об'єкти, такими не є (можуть вибиратися кращі з гірших) і будуть дані рекомендації з досягнення найвищого рівня ефективності у вибірці для об'єктів не відповідному еталонному рівню ефективності.

Системи менеджменту якості та оцінки якості продукції є надзвичайно важливими для сучасних вітчизняних товаровиробників. З одного боку, зростання якості продукції дозволяє виробникам підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, а з другого боку, - це відкриває можливості виходу на міжнародні ринки. І особливо, на нашу думку, це стосується тих видів продукції, де Україна потенційно має стратегічні переваги.

Зі вступом до СОТ вітчизняні товаровиробники отримали разом з деякими перевагами ще й певні зобов'язання. Так, вітчизняна продукція, що не має відповідної сертифікації не має і бажаних переваг на світовому ринку, незважаючи на реальну, проте несертифіковану високу якість.

Висновки. Система менеджменту якості є важливим чинником в забезпеченні конкурентоздатності продукції вітчизняних

товаровиробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В той же час методичний підхід, що застосовується для оцінки ефективності функціонування всієї системи в умовах системи менеджменту якості, повинен бути максимально об'єктивним і оперативним для своєчасного прийняття управлінських рішень. Підбиваючи підсумок, відзначимо, що методологія аналізу середовища функціонування (АСФ) прекрасно доповнює всі існуючі нині методи оцінки ефективності діяльності організації. Застосування декількох методів для оцінки того самого об'єкта дозволить одержати максимально об'єктивні результати. Досвід використання різних методів оцінки якості продукції та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту якості дозволить вітчизняним товаровиробникам обрати свою, найбільш ефективну методику, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Адлер Ю. П. Путь к системе экономики качества / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетов // Стандарты и качество. – 2003. – № 4. – С. 68-73.
2. Адлер Ю. П. Расчет себестоимости, основанный на деятельности / Ю. П. Адлер, С.Е. Щепетов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 9. – С. 4-8.
3. Адлер Ю. П. Экономика качества как система / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 5. – С. 4-10.
4. Василевская С. В. TQM – основа интегральной системы менеджмента / С. В. Василевская // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 1. – С. 32-38.
5. Молодов М. В. Оценка удовлетворенности общества деятельностью организации / М. В. Молодов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 4. – С. 22-24.
6. Вильдтрубе Ю. Н. К вопросу об эффективности системы менеджмента / Ю. Н. Вильдтрубе, В. А. Крайнев // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 9. – С. 21-26.
9. Корокин И. Б. Оценка экономической эффективности внедрения / И. Б. Корокин, О. А. Родина // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 7. – С. 4-10.
10. Кочуров Е. В. Оценка эффективности деятельности лечебно-профилактических учреждений: сравнительный анализ методов и моделей / Е. В. Кочуров // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2005. – № 3. С. 110-128.
11. Крюков И. Э. От результативности процессов – к эффективности предприятия / И.Э. Крюков, А. Д. Шадрин // Стандарты и качество. – 2003. – № 9. – С. 62-65.
12. Международный стандарт ИСО 9000:2005. Основные

положения и словарь

13. Рахлин К. М. Методология измерения в системах менеджмента качества / К. М. Рахлин // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2002. – Вып.11. – С. 8-17.

14. Рахлин К.М. Оценивание результативности системы менеджмента качества / К. М. Рахлин // Все о качестве. Отечественные разработки. – 2005. – Вып. 35. – С. 3-10.

15. Скрипко Л.Е. Финансовый менеджмент качества: мифы и реальность / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 10. – С. 9-12.

Abstract

Layko A. I.

Estimation of efficiency of activity on condition of quality management system functioning

The article deals with actual problems of assessing effectiveness and efficiency of enterprises subject to the Quality Management System. The review of existing approaches to the formation of indicators and their use for evaluation and management systems. It is proposed and justified the use of the application of the ASF methodology for analyzing of the environmental system operation to measure and to compare its performance in context of quality management. We give positive and negative aspects of its use. The role of quality management system in the regulation of the competitiveness of domestic producers is estimated