Рибалко-Рак Леся Андріївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

ВНЗ УКООПСПІЛКИ «Полтавський університет економіки і торгівлі»

МОНІТОРИНГ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

У практиці сучасних організацій простежується тенденція, коли зацікавлені сторони – споживачі, власники, партнери, кредитні організації – висувають вимогу щодо наявності системи управління якістю (СУЯ) з метою отримання гарантій їх стабільного функціонування стосовно якості товарів і послуг. Прикладне значення системи управління якістю визначається її формуванням у контексті інструменту самозбереження господарюючих одиниць в умовах ринкового динамічного зовнішнього середовища.

Доцільно визначити два підходи до формування СУЯ на основі стандартів ISO. У першому випадку стандарти розглядаються як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, де з'являється внутрішня потреба в їх упровадженні. За такої стратегії пріоритетним є якість продукції (послуг), процесів, системи якості й організації в цілому, і виникає необхідність розробити найбільш раціональний склад документів, виділити ресурси для підвищення результативності системи, провести об'єктивний внутрішній аудит, самооцінку. В іншому випадку стандарти впроваджуються з метою одержання сертифіката, потреба в якому може бути зумовлена вимогами партнерів або споживачів, тобто факторами зовнішнього середовища. При такому підході всі зусилля зосереджені на процесі розроблення документації і виконанні формальних вимог органів сертифікації. При цьому головна мета – поліпшення якості – не є першочерговою.

В наукових дослідженнях проблеми розвитку та вдосконалення систем управління на засадах якості розглядалися в дослідженнях іноземних учених – Е. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Ф. Кросбі, М. Мескона, Г. Тагуті, Ф. Тейлора, А. Файоля, А. Фейгенбаума, В. Шухарта, вітчизняних дослідників – Р. Бичківського, О. Виноградової, О. Вовченко, Ю. Кабакова, Л. Калиновської, П. Калити, І. Мазура, Б. Мізюка, А. Моргуна, І. Міщука, А. Паламарчука, Р. Фатхудінова, А. Фрідмана, О. Чернеги, В. Шапіро, М. Шаповала, Л. Шимановської-Діанич та інших. Водночас, більш детального розгляду потребує дослідження таких складових етапів формування та впровадження систем управління якістю як попередній та наскрізний моніторинг реалізації проекту, аналіз фактичного стану та слабких сторін підприємства, аналіз діючої системи якості.

Мета дослідження досягається реалізацією таких завдань: обґрунтування доцільності своєчасного та інформативного моніторингу при реалізації проекту з впровадження системи управління якістю; визначення предмету та розробка технології проведення попереднього та наскрізного моніторингу при формуванні системи управління якістю.

Для виконання встановлених завдань в дослідженні автор вдався до застосування законів діалектики та загальнонаукових методів, серед них аналіз і синтез, індукція і дедукція, комплексний та системний підходи.

Попередній моніторинг при впровадженні системи управління якістю на підприємстві повинен включати такі види робіт.

У випадку, коли виконавцем проекту обрано консалтингову організацію, потрібно провести інтерв’ювання працівників підприємства, відповідальних за даний проект, за умови провідної участі внутрішнього виконавця – наради, круглі столи, з метою збору інформації та її аналізу на предмет виконання, витрат часу та ресурсів.

Пошук та опрацювання інформації доцільно проводити за такими етапами.

1. Загальні відомості про підприємство:

1.1. Відповідальний за проект;

1.2. Представник з якості;

1.3. Координаційна рада з якості;

1.4. Робоча група по впровадженню СУЯ;

1.5. Сфера поширення СУЯ.

2. Кількісні характеристики підприємства:

2.1. Кількість підрозділів діяльність яких стосується сфери поширення СУЯ;

2.2. Територіальне розміщення підрозділів організації;

2.3. Кількість посад, у тому числі управлінських;

2.4. Кількість найменувань номенклатури товарів (послуг);

2.5. Кількість постачальників;

2.6. Кількість замовників.

3. Характеристика впроваджуваного проекту:

3.1. Ступінь участі консультанта в проекті по приведенню СУЯ у відповідність до вимог стандарту ISO:

Управління розробкою і впровадженням СУЯ;

Консультації по розробці і впровадженні СУЯ

Розробка частини нормативних документів;

Супровід при сертифікаційному та періодичних аудитах.

3.2. Планований термін початку та закінчення проекту;

3.3. Планований термін сертифікації. Орган сертифікації;

3.4. Ступінь підтримки керівництвом впровадження СУЯ;

3.5. Ступінь підтримки персоналом впровадження СУЯ;

3.6. Кваліфікація персоналу відповідального за впровадження СУЯ;

3.7. Потреба в додатковій підготовці співробітників. Потреба в додатковому наборі співробітників;

3.8. Наявність задокументованих посадових інструкцій. Наявність задокументованих положень про підрозділи.

4. Поточний стан СУЯ підприємства на основі оцінки стану впровадження таких робіт:

4.1. Прийнято рішення про впровадження СУЯ;

4.2. Визначено: представника керівництва з якості; координаційну раду з якості; підрозділ „Управління якістю”; робочу групу по розробці і впровадженню СУЯ;

4.3. Визначено політика якості, цілі в сфері якості;

4.4. Складено план проекта по впровадженню СУЯ;

4.5. Проведено навчання працівників вимогам стандарту та методиці впровадження СУЯ;

4.6. Сформовано перелік процесів;

4.7. Розроблено „Карту процесів”;

4.8. Проведено аналіз документації, розробленої до впровадження;

4.9. Визначено структуру і перелік документів по СУЯ;

4.10. Складено план розробки процедур, робочих інструкцій;

4.11. Розроблено формати процедур, робочих інструкцій;

4.12. Розпочато розробку процедур, робочих інструкцій;

4.13. Розроблено процедур, робочих інструкцій;

4.14. Проведено аналіз записів, розроблених до впровадження;

4.15. Визначено структуру і перелік записів по якості;

4.16. Складено план розробки бланків записів;

4.17. Розроблено формати для бланків записів;

4.18. Розпочато розробку бланків записів;

4.19. Розроблено бланків записів;

4.20. Розпочато впровадження СУЯ;

4.21. Введено процедур;

4.22. СУЯ розроблено і впроваджено.

5. Опис розробленого, впровадженого по процесах у загальному обсязі робіт:

5.1. Управління документацією та записами по якості;

5.2. Відповідальність керівництва: потреби і очікування зацікавлених сторін; юридичні вимоги; політика в сфері якості; планування в сфері якості; цілі в сфері якості; відповідальність і повноваження; представник керівництва; внутрішні комунікації; аналіз з боку керівництва.

 5.3. Управління ресурсами: управління персоналом; управління інформацією; управління інфраструктурою; управління робочим середовищем; постачальники і партнерство; управління природними ресурсами; управління фінансами.

5.4. Реалізація продукта і/або послуги: планування реалізації; процеси, що стосуються зацікавлених сторін; проектування і розробка; закупівлі; управління виробничими і сервісними операціями; управління контрольним і вимірювальним обладнанням.

5.5. Вимірювання, аналіз і поліпшення: вимірювання і моніторинг роботи системи; вимірювання і моніторинг процесів; вимірювання і моніторинг продукту і/або послуги; вимірювання задоволеності зацікавлених сторін; управління невідповідностями; поліпшення [1-3].

На основі цього готують попередні рекомендації, в яких зазначають мету робіт, перелік робіт, попередню оцінку термінів виконання та вартості робіт. За умови якщо керівництво підприємства затвердить рекомендації, то можна перейти до реєстрації проекту: зазначити перелік робіт, що мають бути виконані, працеємність та дохід проекту, функції кожного спеціаліста в межах проекту, призначити керівника проекту.

Наскрізний моніторинг при впровадженні системи управління якістю на підприємстві повинен включати такі види робіт.

Необхідно провести збір інформації про об’єкт впровадження СУЯ, визначити проектну команду та поточний рівень СУЯ, проаналізувати отримані дані та визначити обсяг робіт; визначити основні етапи виконання проекту, їх працеємність, скласти календарний план упровадження проекту.

Рекомендовані етапи проведення наскрізного моніторингу на підприємстві такі.

1. Аналіз організаційної структура підприємства. Доцільно оцінити кожний структурний підрозділ підприємства за такими критеріями: підрозділ, функції підрозділу, керівник підрозділу, кількість працівників, чи входить в сферу поширення СУЯ, ціль впровадження СУЯ, потенційні проблеми при впровадженні СУЯ.

2. Функціональний аналіз підрозділів підприємства. Доцільно оцінити кожну посаду структурного підрозділу підприємства за такими критеріями: посада, виконувані функції, кількість, чол., чи входить в сферу поширення СУЯ, участь в розробці і впровадженні СУЯ, підпорядкування, ціль впровадження СУЯ, потенційні проблеми при впровадженні СУЯ.

3. Оцінка поточного стану процесу відповідальності керівництва, процесу управління ресурсами, процесу реалізації продукту і/або послуги. Рекомендовано оцінити поточний стан та бажаний стан процесу, документи, що регламентують дану діяльність, стан записів по процесу [1-3].

4. Оцінка поточного стану роботи підрозділу „Управління якістю” підприємства. Рекомендовано оцінити поточний стан та бажаний стан, документи, що регламентують дану діяльність, стан записів за такими складовими процесу – вимоги до документації, моніторинг і вимірювання, управління невідповідностями, аналіз даних для поліпшення, поліпшення.

 Інформаційне забезпечення етапів попереднього і наскрізного моніторингу підприємства відображено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Інформаційне забезпечення попереднього і наскрізного моніторингу**

|  |
| --- |
| Етапи формування СУЯ на підприємстві |
|  | Попередній моніторинг  | Наскрізний моніторинг  |
| Документаційний вихід | Звернення керівництва до виконавця;Бланк попереднього моніторингу;Аналіз проекту;Рекомендації щодо виконання робіт;Відомості про підприємство | Бланк наскрізного моніторингу:Загальні відомості підприємство та робочу групу проекту;Організаційна структура підприємства;Функціональний аналіз підрозділів;Поточний стан процесу відповідальності керівництва;Поточний стан процесу управління ресурсами;Поточний стан роботи підрозділу „Управління якістю”;Поточний стан процесу реалізації продукту і/або послуги;Аналіз результатів;Перелік робіт;План упровадження проекту |

Впровадженню у діяльність підприємства системи управління якістю передує планування цього заходу, організація підготовки до діяльності у відповідності з Настановою з якості. Для цього необхідно розподілити всі затверджені процеси за власниками та здійснити ресурсне забезпечення роботи у межах системи управління якістю. Необхідно забезпечити можливість працівникам самостійно ознайомитися з теоретичними аспектами системи управління якістю, вивчити свої процедури та інструкції, правила ведення бланків записів.

Рекомендований бланк плану впровадження системи управління якістю на підприємстві представлено в табл. 2.

*Таблиця 2*

|  |
| --- |
| **Бланк План впровадження проекту на підприємстві** |
| ПЛАН ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ |
| Дата | Форма № |
| Адреса, телефон |  |
| Сфера поширення СУЯ |  |
| *№ п/п* | *Вид робіт* | *початок* | *закінчення* |
| 1. ПОПЕРЕДНІЙ МОНІТОРИНГ  |
| 1.1 | Попередній моніторинг |  |  |
| 1.2 | Аналіз результатів попереднього обстеження |  |  |
| 1.3 | Підготовка пропозиції |  |  |
| 1.4 | Затвердження пропозиції  |  |  |
| 1.5 | Реєстрація проекту |  |  |
| 2. НАСКРІЗНИЙ МОНІТОРИНГ  |
| 2.1 | Наскрізний моніторинг |  |  |
| 2.2 | Аналіз результатів детального обстеження |  |  |
| 2.3 | Планування робіт по проекту |  |  |
| 2.4 | Затвердження плану робіт  |  |  |
| 3. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  |
| 3.1 | Підготовка до навчання |  |  |
| 3.2 | Навчання основам СУЯ |  |  |
| 3.3 | Атестація  |  |  |
| 3.4 | Обробка результатів атестації  |  |  |
| 4. РОЗРОБКА НАСТАНОВИ З ЯКОСТІ  |
| 4.1. | Розробка політики в сфері якості |  |  |
| 4.2 | Розробка місії |  |  |
| 4.3 | Встановлення переліку процесів |  |  |
| 4.4 | Розробка процедур, інструкцій |  |  |

*Продовж. табл. 2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4.5 | Розробка бланків записів |  |  |
| 4.6 | Затвердження Настанови з якості |  |  |
| 5. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЯ  |
| 5.1 | Планування робіт із упровадження СУЯ |  |  |
| 5.2 | Підготовка до роботи у відповідності до Настанови з якості |  |  |
| 5.3 | Навчання персоналу нормативним документам |  |  |
| 5.4 | Навчання персоналу правилам ведення записів |  |  |
| 5.5 | Перевірка навичок і знань персоналу по роботі відповідно до СУЯ |  |  |
| 5.6 | Початок роботи відповідно до СУЯ |  |  |
| 5.7 | Контроль процесів СУЯ |  |  |
| 5.8 | Виконання корегуючи і попереджуючих дій |  |  |
| 6. АУДИТ ДІЯЛЬНОСТІ СУЯ |
| 6.1 | Розробка плану аудитів |  |  |
| 6.2 | Підготовка до аудиту |  |  |
| 6.3 | Аудиторське дослідження |  |  |
| 6.4 | Завершення аудиту |  |  |
| 7. СЕРТИФІКАЦІЯ СУЯ |
| 7.1 | Вибір сертифікаційного органа |  |  |
| 7.2 | Аналіз готовності до сертифікації і визначення заходів щодо підготовки до сертифікації |  |  |
| 7.3 | Планування заходів щодо підготовки до сертифікації |  |  |
| 7.4 | Виконання робіт з підготовки до сертифікації |  |  |
| 7.5 | Укладання договору |  |  |

*Продовж. табл. 2*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 7.6 | Сертифікація |  |  |
| 7.7 | Виконання коригувальних дій по виявлених невідповідностях |  |  |
| 8. ДОДАТКОВІ РОБОТИ |
|  |
| Керівник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/„\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_р.Керівник робочої групи \_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/”\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_р. |

Ефективне проведення попереднього та наскрізного моніторингу дозволить оптимізувати процедуру формування системи управління якістю на підприємстві, та забезпечить одержання низки переваг, зокрема підвищення цілеспрямованості, прозорості та керованості підприємства, за рахунок чіткої формалізації вимог до працівників і відповідно можливості побудови ефективної системи мотивації, розмежування і балансування повноважень, і відповідальності, оптимізація документообігу через вилучення документів, що втратили актуальність і впровадження регулярної управлінської звітності з ключових аспектів господарсько-фінансової діяльності, також зменшення часу реакції на зміни навколишнього середовища, зниження витрат, підвищення конкурентноздатності, постійний ріст ступеня орієнтованості споживчої кооперації на споживачах, розширення інвестиційної привабливості.

Література:

1. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.
2. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001. – 23 с.
3. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К.: Держстандарт України, 2001. – 44 с.