

РОЗВИТОК ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ У КОНЦЕПЦІЇ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

У статті проаналізовано сутність концепції загального менеджменту якості (TQM). Встановлено етапи розвитку TQM та надано їх характеристику. Визначено внесок концепції TQM у розвиток процесного підходу у вигляді найбільш загальних вимог до впровадження останнього.

The essence of the concept of total quality management (TQM) is analyzed in the article. Stages of TQM development are established. Their characteristics are determined. The contribution of the concept of TQM to the development of the process approach is defined as the most common requirements for its introduction.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У процесі ринкових трансформацій сучасні підприємства набувають складних організаційних форм. В умовах швидкоплинного зовнішнього середовища та посилення конкуренції дієвим засобом боротьби між виробниками є інновації у сфері технологій управління. Створення сучасної технології управління потребує дослідження останнього як складного процесу, виділення складу його стадій та операцій.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Фундаментальні дослідження процесу управління здійснюються низкою вітчизняних та західних науковців. Певні конструктивні результати щодо класифікації бізнес-процесів та методів їх проектування отримані Д. Харрінгтоном [1, с.246].

Покрокову інструкцію з закріплення бізнес-процесів за функціональними підрозділами організації розроблено науковцями В. Г. Єліферовим та В. В. Репіним [2, с.382]. Класифікацію клієнтів бізнес-процесу та необхідність використання методу управління якістю процесу для визначення важливих бізнес-процесів запропоновано М. Робсоном [3, с.57].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зменшуючи вагомість доробку попередників, слід зазначити, що питання формування раціональної технології управління на підставі вдосконалення його структури не отримали достатнього розвитку.

Додержання вимог раціональної технології потребує визначити структуру процесу управління, тобто розглянути його як процес, що можна сконструювати. У цьому зв'язку доцільно розглянути сучасні концепції загального менеджменту якості (Total Quality Management – TQM), реінжинірингу бізнес-процесів, процесного управління або процесно-орієнтованого управління, які фактично складають нову парадигму процесного підходу. Серед них заслуговує на увагу концепція TQM, яка забезпечення якості продукції розглядає через призму забезпечення якості процесу.

Постановка завдання. Мета статті – дослідити розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наука про управління якістю сформувалась і набула поширення як самостійна наукова галузь у другій половині ХХ століття. У її рамках було розроблено концепцію загального менеджменту якості, що за визначенням науковця В. А. Лапидуса «є підходом до управління підприємством, націленим на якість, заснованим на участі всіх його членів і спрямованим на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для всіх зацікавлених сторін організації» [4, с.19].

Концепція пройшла довгий шлях розвитку (табл. 1) [4, с.11–47].

Таблиця 1

Розвиток концепції TQM

Назва етапу	Період	Сутність етапу
Quality Control – індивідуальний контроль якості (QC)	70-ті роки XIX ст.	Кожен робітник (або група робітників) повністю контролює якість результату своєї індивідуальної праці, забезпечує якість виробленого продукту та несе повну особисту відповідальність за його виготовлення
Statistical Quality Control – управління якістю з використанням статистичних методів (SQC)	20-ті роки XX ст.	Фахівці відокремлених служб якості здійснюють вибірковий контроль параметрів якості з використанням методів математичної статистики для обробки отриманих контрольних даних, призначений не допустити відхилень показників процесу від стандарту та забезпечити їх стабільність
Total Quality Control – загальне управління якістю (TQC)	50-60-ті роки XX ст.	Керівництво підприємства та його структурні підрозділи взаємодіють в галузі якості, впроваджуючи документовані системи якості з метою максимального задоволення потреб споживачів
Total Quality Management – загальний менеджмент якості (TQM)	70-ті роки XX ст. по теперішній час	Підприємство здійснює систематичний комплексний аналіз потреб споживачів, встановлює їх вплив на характеристики продукту, що виробляється, з метою забезпечення його максимальної цінності для споживача та постійного поліпшення якості

Сучасний розвиток концепції TQM тісно пов'язаний із застосуванням стандартів якості ISO серії 9000, що були розроблені у 1987 р. міжнародною організацією стандартів ISO й неодноразово удосконалювалися. Стандарти якості ISO серії 9000 на сьогоднішній день є засобом для просування TQM. Вони змушують організації відповідати визначеним в них мінімальним вимогам. Ці стандарти є універсальними: вони не пропонують абсолютних вимірних критеріїв якості для кожного окремого виду продукції й послуг, а лише задають методологію функціонування системи менеджменту якості, що у свою чергу повинно забезпечувати високий ступінь задоволеності споживачів через відповідну якість продукції і послуг.

Система менеджменту якості є частиною системи управління підприємством і організовується відповідно до вимог концепції TQM. Концепція TQM передбачає управління, направлене на реалізацію певних цілей, де головною метою є ринкове забезпечення якості продукту. Її реалізація передбачається на засадах забезпечення якості процесу. Якщо в процесі перетворення входу у вихід контролювати етапи перетворення, порівнюючи вимірювані значення параметрів якості на цих етапах із вимогами, то у випадку невідповідності за допомогою зворотного зв'язку можливо скорегувати хід виконання кожної операції і у такий спосіб попередити можливі невідповідності.

Постачальник розцінюється як такий, що забезпечує вхід процесу, відповідно споживач – користувач виходу процесу. У такий спосіб вихідні вимоги повинні відбивати потреби і очікування споживача. Задача кожного процесу – задовольнити його споживачів.

Отже, важливим внеском концепції TQM є фокусування на виділенні окремих процесів у виробництві продукції та встановленні певних вимог до їхніх входів й виходів. У такий спосіб увага переноситься з контролю за відхиленнями якості продукції від стандартів,

на контроль якості виконання процесів, що забезпечує високий зовнішній результат – прийнятну якість продукції для споживача. Тобто можна стверджувати, що використовується елементи процесного підходу.

Разом з тим теоретичного розвитку у цій концепції процесний підхід не отримав. Безпосередньо його визначення є занадто загальним: використання для управління діяльністю і ресурсами організації системи взаємопов'язаних процесів може називатися процесним підходом. Дискусійною є і модель системи управління якістю, наведена в стандарті ISO 9001:2000 (рис. 1).

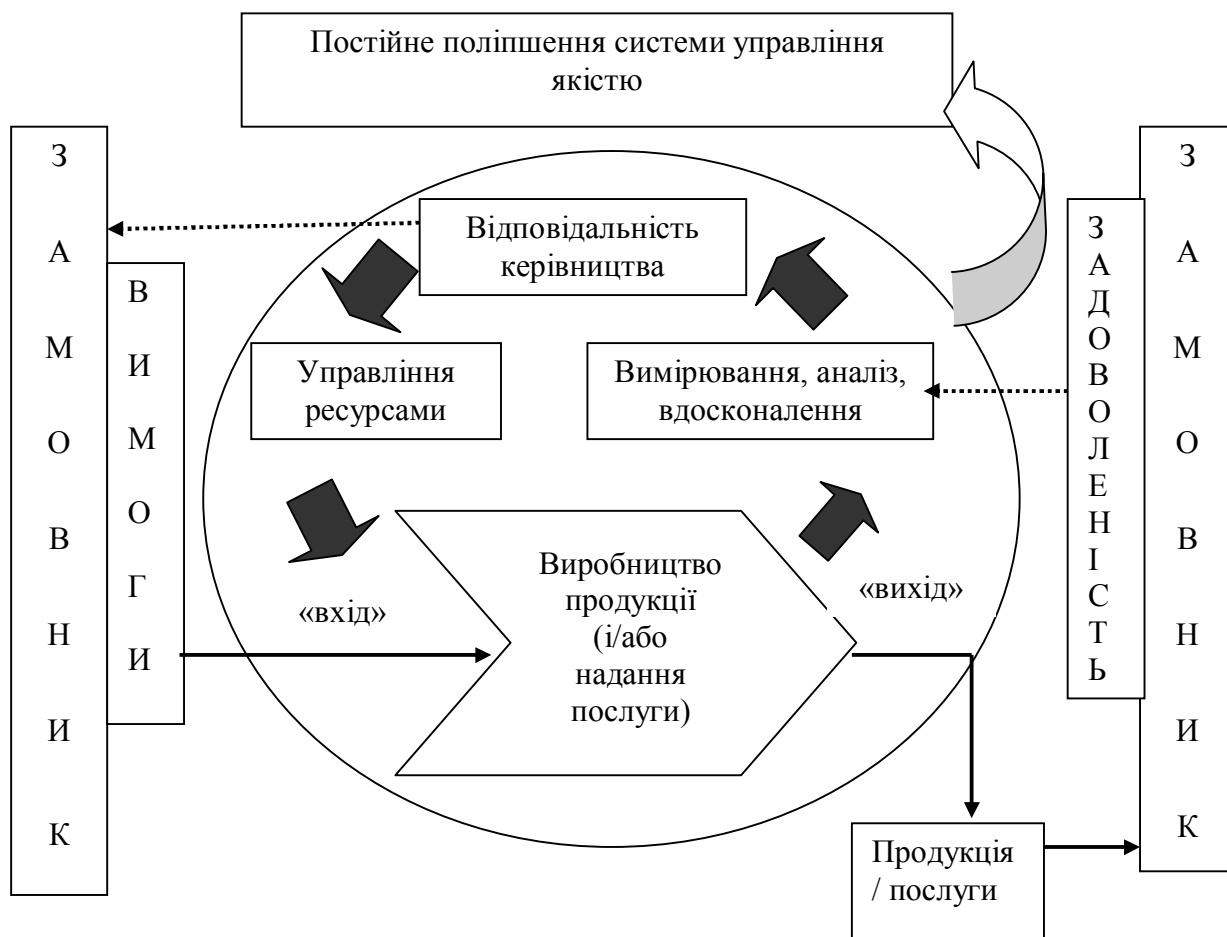


Рис. 1. Модель системи управління якістю відповідно стандартам ISO серії 9000 [5, с.7]

Процес у даному випадку представлений лише схематично входом, виробництвом продукції та виходом. Що стосується циклу, до якого включено: відповідальність керівництва; управління ресурсами; вимірювання, аналізування і вдосконалення, то логіка складу саме таких елементів управління на підставі процесного підходу, а також їх послідовність є незрозумілою. Крім того в стандарті використовують такі терміни, як «управління документацією», «управління протоколами», «управління засобами моніторингу та вимірювальної техніки» [5, с.3, 8], що є некоректним, бо не відповідає сутності дефініції «управління».

Проте істотним є те, що концепція TQM та стандарти ISO серії 9000 дають уявлення про сутність системи, яка працює на підставі процесного підходу. Відповідно до їх вимог необхідно розбити весь процес виробництва продукції усередині організації на ряд процесів. При цьому вихідні елементи одного процесу будуть входними для іншого процесу. Таким

чином передбачається отримати ланцюг інтегрованих процесів діяльності організації, де кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього, і результати кожного з них чітко визначені та узгоджені з вимогами один одного та з кінцевою метою – задовольнити вимоги споживачів.

Хоча науковці не мають однозначного підходу до виділення процесів в організації і, як правило, наводять власні їхні переліки [6, с.54–55], до того ж на один рівень ставлять як процеси управління діяльністю підприємства, так і процеси виробничо-господарської діяльності, в менеджменті якості заслуговують уваги загальні вимоги до впровадження процесного підходу, які дають уявлення про зміст необхідних для цього дій, а саме [5, с.2; 6, с.41–46]:

- ідентифікація процесів, необхідних для системи менеджменту якості;
- визначення послідовності і взаємозв'язку цих процесів;
- визначення критеріїв і методів забезпечення ефективної роботи і управління цими процесами;
- вимірювання, контролювання та аналіз цих процесів і впровадження заходів, необхідних для досягнення запропонованих результатів і постійного поліпшення цих процесів.

У концепції TQM представляє інтерес спроба структурувати безпосередньо процес управління якістю. У даному разі мова йде про цикл PDCA Е. Демінга.

Вперше ідея циклу контролю якості була запропонована У. Шухартом, який стверджував, що процес контролю якості складається з трьох кроків: встановлення технічного завдання (допуску) на продукцію, її виробництва відповідно до завдання та інспекції того, що вироблено відповідно до завдання. Попередники розглядали ці три етапи незалежно: «Хтось міг задати необхідні допуски, хтось інший міг взяти їх за основу і зробити відповідний продукт, а інспектор міг виміряти цей предмет для встановлення відповідності завданню» [7, с.44].

У. Шухарт обґрунтував цикл згаданих дій на підставі застосування теорії варіабельності до аналізу процесу масового виробництва. Автор виходив з того, що економічно обґрунтованим є встановлення певного середнього значення границь процесу. За умови статистичної стабільності процесу границі, які виникли на етапі «виробництво», і які було встановлено на етапі «інспекція», можна буде порівняти із границями допуску, що задані споживачами. Ця послідовність дій для досягнення збільшення виходу придатної продукції потребує неодноразового повторення, що дало змогу У. Шухарту зробити висновок про їхню взаємозалежність та циклічність.

Слід зазначити, що у даному випадку науковець розглядав лише виробничі процеси.

Е. Демінг трансформував цикл У. Шухарта: переніс його з площини процесу виробництва у площину процесу управління, і у такий спосіб перейшов від контролю якості до менеджменту якості. Він запропонував такі етапи:

1. Планування (plan) – встановлюють стандарти, які відповідають вимогам споживачів; визначають процеси, які необхідно поліпшити; встановлюють завдання з поліпшення і розробляють план дій.
2. Реалізація (do) – виконується план дій.
3. Перевірка (check) – за допомогою статистичних методів проводиться перевірка відповідності фактичних даних плановим.
4. Дія (action) – за результатами перевірки формують нові стандарти.

У подальшому були спроби удосконалити цикл PDCA. Так, в концепції «шість сигм» цикл PDCA було трансформовано у цикл MAIC:

1. Measure (вимірюй).
2. Analyze (аналізуй).
3. Improve (покрощуй).
4. Control (контролюй).

Останнім часом спостерігається тенденція до доповнення цього циклу додатковими стадіями. Найчастіше зустрічається варіант DMAIC – на початку вищезгаданого циклу

додається стадія Define (Визначай).

Керівники академії «шість сигм» М. Харрі та Р. Шредер [8, с.220–301] вважають, що такий цикл складається з восьми стадій: Recognize (Усвідомлюй) – DMAIC (як описано вище) – Standardize (Стандартизуй) – Integrate (Інтегруй). Отже, удосконалення відбуваються за рахунок поточнення деяких етапів, але суттєвих змін не привноситься.

Якщо звернутися до сутності циклу PDCA, то він є моделлю управління за цілями та за умови, що у даному випадку розглядається мета із задоволення споживачів якісною продукцією з використанням у повному обсязі механізму регулювання за відхиленнями.

Отже, загальний менеджмент якості акцентує увагу на якісному здійсненні процесів у зв'язку з чим вимагає впроваджувати внутрішні стандарти, в яких фіксуються вимоги до виробничих процесів; чітко визначати їхні входи та виходи й у такий спосіб забезпечує простежуваність відхилень та своєчасне їх корегування.

Висновки і перспективи подальших розробок. Усе вищенаведене дозволяє зробити такі висновки:

1. У концепції TQM було зроблено спробу виділити окремі процеси у виробництві продукції (а пізніше – в управлінні) та встановити вимоги до їх входу та виходу, що забезпечує простежуваність відхилень та своєчасне корегування. Разом з тим вся увага була зосереджена лише на внутрішній інформації та внутрішніх відхиленнях фактичних результатів від запланованих.
2. Розвиток процесного підходу у концепції TQM полягає у розробці загальних вимог до впровадження процесного підходу, які надають уявлення про зміст необхідних для цього дій.

Таким чином, хоча елементи процесного підходу практично використовуються в концепції загального менеджменту якості, але концептуальних рішень безпосередньо стосовно структури процесу управління не розроблено. Все це вказує на необхідність подальшого детального розгляду сутності управління у відповідності з іншими сучасними концепціями менеджменту.

Список використаної літератури

1. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген; [пер. с англ. О. П. Ладынина]. – СПб.: Азбука БМикро, 2002. – 311 с.
2. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
3. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; [пер. с англ.; под ред. Н. Д. Эриашвили.]. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
4. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях: [монография] / В. А. Лapidус. – М.: ОАО «Типография «Новости»», 2000. – 432 с.
5. ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю. Вимоги. – Київ: Держстандарт України, 2001 р.
6. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА, 2004. – 319 с.
7. Shewhart W. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control / W. Shewhart. – New York: Dover Publ., Inc., 1939 (reprint 1986). – 163 p.
8. Harry M. Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations / M. Harry, R. Schroeder. – L.: Doubleday, 1999. – 320 p.