

УДК: 658.56

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-8>

Олена Вадимівна КОЗИРЄВА;

доктор економічних наук, професор,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна
ORCID ID 0000-0002-2014-4584

Вікторія Анатоліївна ЄВТУШЕНКО,

кандидат економічних наук, професор
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна
ORCID ID 0000-0002-7764-2277

Карина Станіславівна СВІТЛИЧНА,

кандидат фармацевтичних наук, доцент
Національний фармацевтичний університет
ORCID ID 0000-0003-0766-7513

Марат АБДУЛАЄВ,

студент, Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто передумови побудови процесів для реалізації процесно-орієнтованого управління якістю на підприємстві. На основі аналізу встановлено, що сучасний стан управління якістю потребує впровадження процесного підходу для побудови процесно-орієнтованої системи менеджменту якості з урахуванням існуючої організаційної структури підприємства, а також показників ефективності та результативності процесів.

Ключові слова: процесно-орієнтована модель, промислове підприємство, система менеджменту якості.

Olena KOZYRYEVA

Doctorate in Economics, professor
Kharkiv National University named after V. Karazin

Viktoriiа YEVTUSHENKO

PhD in Economics, professor
Kharkiv National University named after V. Karazin

Karyna SVITLYCHNA

PhD in Pharmacy, lecturer
National University of Pharmacy

Marat ABDULAEV

student, Kharkiv National University
named after V. Karazin

ORGANIZATIONAL ENSURING OF A PROCESS-ORIENTED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM'S BUILDING AT THE ENTERPRISE

The article examines the prerequisites for building processes for the implementation of process-oriented quality management at the enterprise. Based on the analysis, it was established that the current state of quality management requires the implementation of a process approach to build a process-oriented quality management system taking into account the existing organizational structure of the enterprise, as well as performance indicators and process efficiency.

Keywords: *process-oriented model, industrial enterprise, quality management system.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі економіка України значною мірою залежить від якості як одного із чинників забезпечення національних інтересів. Поліпшення якості продукції та послуг і відповідно конкурентоспроможності сприяє поширенню виробництва й обсягу продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках й зміцненню позиції підприємств, галузей та промисловості в цілому. Одним із глобальних завдань із забезпечення необхідного рівня якості продукції і послуг є побудова на підприємствах сучасних, процесно-орієнтованих систем менеджменту якості, а також впровадження інструментів для оцінки результативності й ефективності їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вплив на сучасну теорію і практику управління якістю мали роботи таких всесвітньо відомих спеціалістів, як М. Армстронга, Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагуті, Дж. Харрінгтон, У. Шухарт [9-11].

Дослідження проблем якості продукції та організації виробництва проводилося в роботах учених: Ю.С. Братішко, Є.В. Гладуха, Д.І. Дмитрєвського, Г.В. Костюка, О.В. Крушельницької, Т. О. Мулик, П.А. Орлова, М.І. Шаповала, О. А. Шестопал [1-8].

Однак роботи цих спеціалістів містять у собі головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості, що виражені, як правило, у формі узагальнень та рекомендацій.

Метою статті є обґрунтування підходу до побудови й оцінки функціонування процесно-орієнтованої системи менеджменту якості на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційне забезпечення побудови системи менеджменту якості (СМЯ) доповнює методичний підхід побудови, моніторингу й оцінки процесно-орієнтованої СМЯ та має суттєві переваги, що відрізняють його від існуючого, а саме:

1. забезпечення переходу від системи якості (якщо вона є на підприємстві) до СМЯ в цілому;
2. побудова ієрархії процесів відповідно до функціональної структури підприємства, що надає можливість визначити розподіл відповідальності між керівниками структурних підрозділів та власниками процесів;
3. врахування впливу зовнішнього середовища, що дозволяє адаптувати процес у відповідності до цих змін.

Основні складові основних етапів побудови СМЯ підприємства наведено на рис. 1.

Так, етап 1 включає вибір органу сертифікації, який передбачає ознайомлення з вимогами та одержання методичної допомоги при підготовці спеціалістів у галузі якості та при розробці документації СМЯ.

При виборі органу сертифікації враховуються наступні чинники: імідж органу сертифікації, кількість країн, в яких визнається виданий їм сертифікат; в яку країну підприємство буде поставляти свою продукцію; вартість сертифікації і подальших послуг. В Україні сертифікацію проводять в системі УкрСЕПРО або зарубіжним органом сертифікації, зокрема «Бюро Верітас», «Ллойд Регистр» та ін. Для оцінки та аналізу існуючої системи якості на основі аналізу вимог стандартів ISO серії 9000 рекомендується виконати наступні кроки: розробка анкети самооцінки; проведення самооцінки; аналіз отриманих результатів; розробка заходів за наслідками аналізу. Розроблені рекомендації враховують існуючі підходи [6,7] і визначають типову структуру анкети самооцінки для підприємств, фрагмент якої наведений у табл. 1.

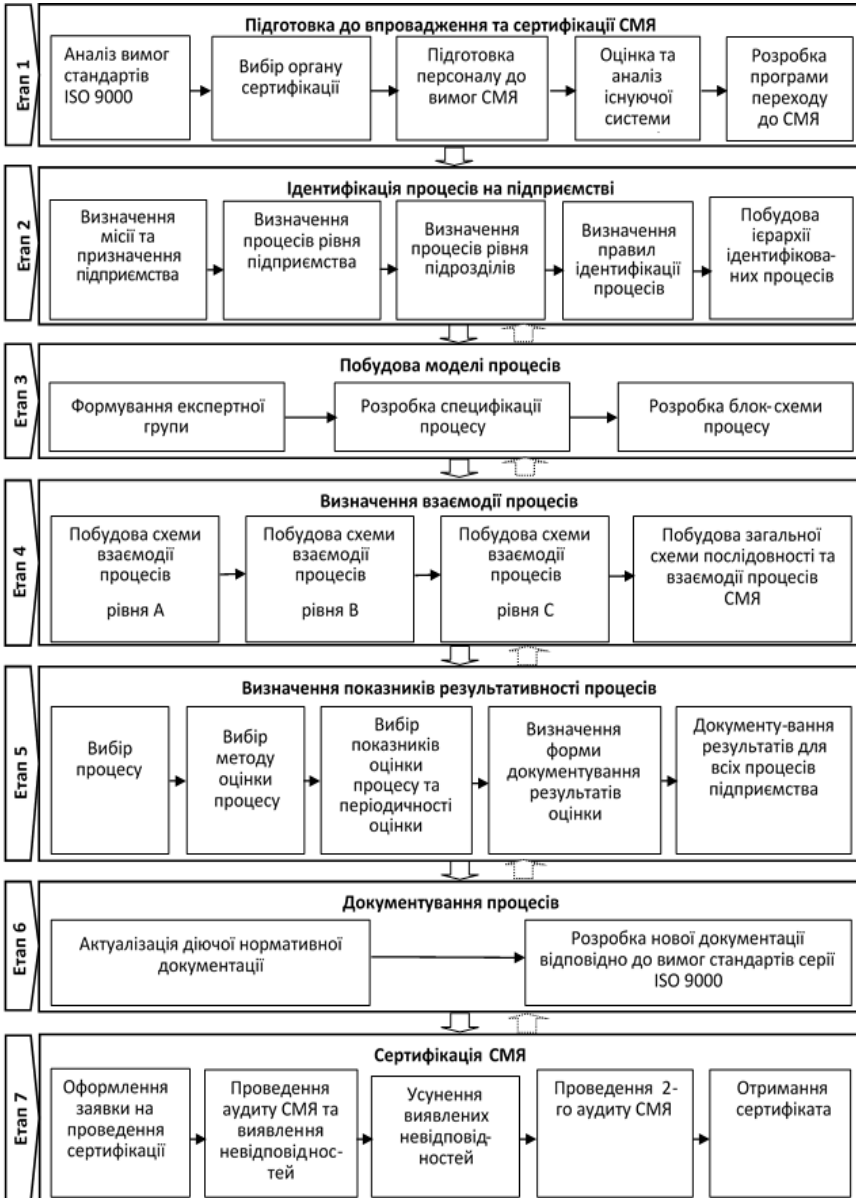


Рис. 1. Послідовність етапів побудови СМЯ на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [2;4]

У рамках запропонованого організаційного підходу передбачається розробка та програма переходу до СМЯ, яка затверджується керівником підприємства.

Таблиця 1. Фрагмент анкети самооцінки

Підрозділ	Відділ постачання	
Процес	Управління закупівлею продукції та послуг	
Принцип	Оцінка	Пропозиції
Фокусування на споживачеві	4	Потрібно залучення зав. виробництвом для вибору нестандартних заготовок у постачальника, в іншому випадку матеріал йде в стружку
Лідерство керівництва	5	Жодної дії не потрібно

Етап 2. Ідентифікація процесів на підприємстві. На нашу думку, метою етапу ідентифікації процесів СМЯ є забезпечення зрозумілості, прозорості і керованості СМЯ, що базується насамперед на процесному підході. Для досягнення цієї мети вирішуються наступні завдання: визначення предмета діяльності (призначення) підприємства, а також його місії; формування ієрархії процесів СМЯ відповідно до предмета діяльності підприємства; забезпечення можливості перебудови системи процесів у разі розширення діяльності підприємства.

Відповідно до сформульованих задач, ідентифікація процесів починається з визначення предмета діяльності та місії підприємства. Деталізація призначення підприємства дає можливість ідентифікувати процеси рівня А СМЯ, які реалізують цілі підприємства та відповідають політиці підприємства в сфері якості. Загалом процеси рівня А можна назвати «адміністративні процеси», «процеси відповідальності вищого керівництва», «процеси стратегічного управління».

Для опису ідентифікованих процесів нами запропоновано табл. 2, що складаються з: ідентифікаційного коду процесу вищого рівня; шифру підрозділу; назви процесу; ідентифікаційний код процесу. Запропоновану ієрархію процесів в СМЯ підприємства наведено на рис. 2. Наприклад, процес А7 спрямований на реалізацію постійного поліпшення процесів на основі їх моніторингу. Даний процес рекомендується будувати відповідно до підходу поліпшення процесів та запропонованому методичному підходу з побудови, моніторингу й оцінки процесно-орієнтованої СМЯ.

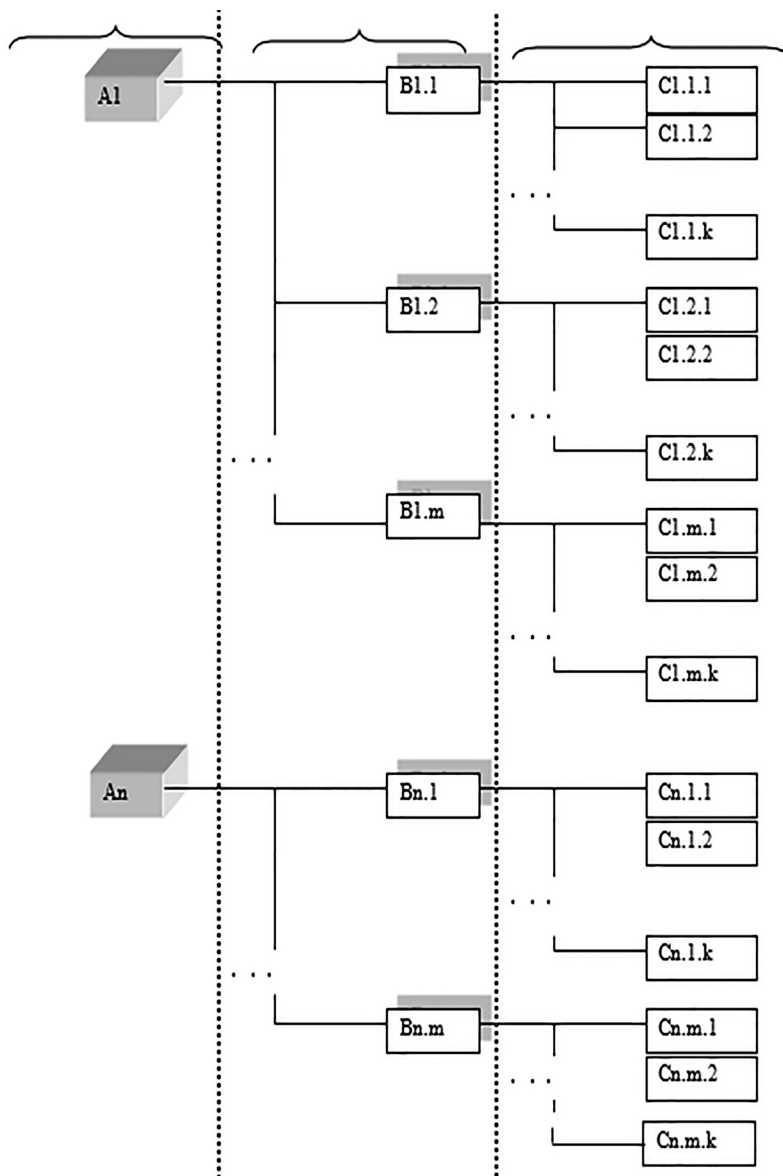


Рис. 2. Ієрархія процесів у СМЯ підприємства

Таблиця 2. Ідентифікація процесів

Ідентифікаційний код процесу	Назва процесу	Шифр або назва підрозділу
A1	Маркетинг і вивчення ринку	AB (адміністративний відділ)
A2	Проектування та розробка продукції	KB (конструкторський відділ)
A3	Управління закупівлею продукції та послуг, оцінка та вибір постачальників	СП (сектор постачання)
A4	Виробництво продукції	BB (виробничий відділ)
A5	Технічна допомога та обслуговування обладнання	TB (технологічний відділ)
A6	Управління персоналом	AB
A7	Моніторинг і вимірювання	СЯ (сектор якості)
A8	Управління документацією	TB

Етап 3. Побудова моделі процесів. На нашу думку, ефективне формування опису процесів передбачає дотримання наступних вимог: наочність і повнота описуваного процесу; відсутність дублювання інформації; можливість аналізу процесу керівниками, аудиторами, проектними групами та іншими споживачами залежно від потреби; раціональне використання раніше розробленої документації підприємства. Для розробки опису процесів доцільно сформувані експертні групи, в які повинні входити представник керівництва з якості, власник процесу, який відповідає за роботу і управління процесом.

Рекомендована специфікація процесу містить у собі наступні елементи:

Найменування і код процесу, що відображають його місце в сформованій ієрархії процесів (визначаються на етапі 2).

1. Власник процесу. В більшості організацій керівники підрозділів розпоряджаються (в рамках повноважень) ресурсами і несуть відповідальність за діяльність підлеглих, тому рекомендується керівників підрозділів визначати як власників процесів. Та-

кий підхід дозволяє уникнути конфлікту інтересів між процесною та функціональною структурами управління.

2. Підрозділ (тобто ті підрозділи, діяльність або частина діяльності яких охоплює даний процес).

3. Призначення процесу. Базується на предметі діяльності підприємства і в цілому визначає певне завдання або результат, якого потрібно досягти в ході процесу. Відповідає на запитання: «Для чого створений цей процес?» Призначення повинно бути узгоджено з іншими процесами і відображати вимоги внутрішніх та зовнішніх споживачів. Наприклад, призначення процесу виробництва – виробництво продукції згідно з нормативною документацією за певною номенклатурою, об'ємом у задані терміни. Для процесу управління документацією – забезпечення користувачів нормативною документацією, яка є адекватною, актуальною, необхідною і достатньою для здійснення діяльності підприємства. Коректне сформульоване призначення процесу є необхідною умовою визначення показників оцінки процесів.

4. Входи процесу і процеси-постачальники. Відповідно до процесного підходу вся діяльність підприємства описується сукупністю взаємодіючих процесів. Відповідно сировина, матеріали, комплектуючі тощо. на вході процесу забезпечуються процесами-постачальниками, зокрема процесами забезпечення ресурсами.

5. Виходи процесу і процеси-споживачі.

6. Ресурси процесу. Відзначимо, що в літературі [4.6] запропоновано розглядати входи та виходи процесів як різновидність ресурсів. Це дає можливість побудувати однотипний опис входів/виходів і ресурсів.

7. Впливи зовнішнього середовища. На основі аналізу діяльності підприємства за попередній період рекомендується визначити типові групи впливів та відповідні коригувальні дії.

Інформація, що міститься в специфікації процесу, дає первинне уявлення про процес. Для детального опису процедур процесу до специфікації додається блок-схема процесу.

Типовий фрагмент опису процесу А4 «Виробництво продукції» наведено в табл. 3.

Блок-схема даного процесу подана на рис. 3.

Таблиця 3. Фрагмент опису процесу А4 «Виробництво продукції»

Процес	А4 Виробництво продукції		
Власник процесу	Керівник відділу		
Підрозділ	Виробничий відділ		
Призначення	Виробництво продукції згідно з нормативною документацією, що відповідає вимогам, відповідній номенклатури, об'єму в заданий термін		
Вид ресурсу/ входи (виходи)	Найменування ресурсу	Процес – постачальник/ споживач	Впливи зовнішнього середовища
Персонал	Персонал виробничого відділу	А6 Управління персоналом	Порушення трудової дисципліни персоналом
Обладнання	Станки токарні, фрезерні, шліфувальні, прес, прес-форми, обладнання для зварювання, для різання металу	А5 Технічна допомога та обслуговування обладнання	1. Невідповідність робочих характеристик обладнання заданим вимогам. 2. Відмова обладнання
Сировина, матеріали, комплектуючі	Заготовки сталеві, компаунд, емаль, провід ПЕВ світлодіоди	А3 Управління закупівлею продукції та послуг, оцінка та вибір постачальників	Невідповідність розміру заготовок потребам (неефективне використання матеріалів)

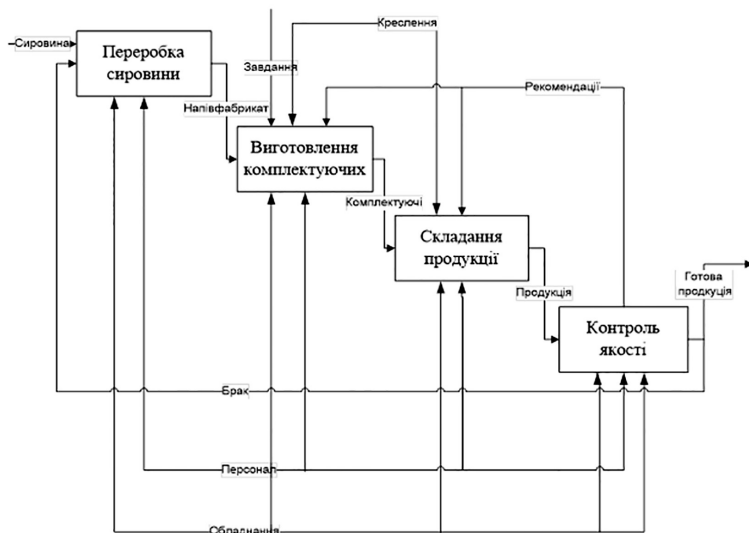


Рис. 3. Блок-схема процесу А4 «Виробництво продукції»

Етап 4. Визначення взаємодії процесів. Визначення взаємодії базується на розробленій специфікації процесу. Для визначення взаємодії процесів потрібно сформувати схему взаємодії. Така схема використовує визначені на попередніх кроках ієрархію процесів, процеси-постачальники та процеси-споживачі, а також враховує послідовність операцій процесу й особливості постачання ресурсів.

Схема, на нашу думку, дає можливість виявити дублювання операцій процесів, а також виявити недоліки процесів. У рамках даного організаційного забезпечення передбачається, що процеси пов'язані з організаційною структурою підприємства, тому схема взаємодії процесів також дозволяє визначити дублювання функцій між підрозділами підприємства.

Відзначимо, що входи і виходи процесів дають можливість чіткіше встановити межі процесів – на якому етапі та чим завершується той або інший процес.

Побудова схеми взаємодії процесів виконується відповідно до ієрархії, визначеної на етапі 2.

Етап 5. Визначення показників результативності процесів. Методи вимірювання результативності процесів системи менеджменту якості підприємства дозволяють проаналізувати процеси. Вказані методи доцільно узагальнити наступним чином: моніторинг процесів; проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок (аудитів) згідно з описом процесу; аналіз запланованих та виконаних заходів з коригування процесу; комплексний метод, який передбачає моніторинг й оцінку процесів; планування та виконання заходів з поліпшення процесів, а також контроль цих дій. Послідовність кроків визначення показників відображено на рис. 2.

Етап 6. Документування процесів. Організаційне забезпечення документування процесів визначає структуру документації, необхідної для формування опису процесів на підприємстві.

Відповідно до рекомендацій стандартів ISO серії 9000, також існуючих підходів до документування систем якості узагальнено структуру документації на процеси, а саме: область застосування; посилання на нормативну та іншу документацію; визначення категоріального апарату (термінів); основна частина; розподіл відповідальності; додатки.

Розглянемо більш детально ключові елементи структури документації, а саме основну частину та розподіл відповідальності.

Основна частина визначає організаційні заходи щодо ведення й управління даним процесом. На нашу думку, основна частина документа повинна містити в собі наступні елементи:

1. специфікацію процесу, в якій відображені основні параметри процесу згідно з узагальненою структурою процесу виробництва продукції, а також характеристики процесів СМЯ. Відповідно до складу специфікації мають входити: мета процесу, власник процесу, процес вищого рівня, входи процесу, виходи процесу, вимоги до входів, вимоги до виходів, постачальники процесу, споживачі процесу, основні ресурси, контрольовані показники, періодичність контролю, методи вимірювання показників процесу;
2. карту процесу, яка деталізує його специфікацію та складається з двох частин: алгоритм, що відображає послідовність стадій проведення даного процесу; таблиця головних даних процесу.

Таблиця з даними призначена для забезпечення управління кожною стадією процесу на основі поточних даних та розподілу відповідальності і містить рекомендований перелік елементів, а саме: назву стадії процесу; термін виконання; відповідального виконавця; узгодження з власниками процесів і керівниками структурних підрозділів; поточні записи, що відображають поточні дані процесу.

Використання карти процесу дозволяє деталізувати процес за стадіями, визначати відповідальних осіб, а також нормативну документацію, якою необхідно керуватися на даній стадії процесу, а також вести записи, на підставі яких надалі легко буде проводити аналіз результативності процесу.

Наступним ключовим елементом документації є розподіл відповідальності в рамках процесу. Для цього рекомендується розробити матрицю розподілу відповідальності, в якій визначена відповідальність за управління по стадіях процесу, а також виконавців процесу.

Слід відзначити, що на основі документації про процеси необхідно привести у відповідність вимогам процесного підходу (тобто актуалізувати) всю діючу нормативну документацію (положення про підрозділ, посадові інструкції), а також розробити нову документацію відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000.

Етап 7. Сертифікація СМЯ. Сертифікація СМЯ передбачає чітку послідовність кроків, пов'язаних з аудитом СМЯ, виявленням та усуненням невідповідностей.

При сертифікації СМЯ виконуються наступні головні кроки: подача заявки на проведення сертифікації системи менеджменту якості; проведення аудиту СМЯ представниками органу сертифікації та виявлення невідповідності вимогам стандартів ISO серії 9000; виконання дій з усунення виявлених невідповідностей на підприємстві; проведення другого аудиту представниками органу сертифікації і виявлення невідповідності вимогам стандартів ISO серії 9000; прийняття рішення органом сертифікації про видачу сертифіката у випадку відсутності невідповідностей.

Висновки та пропозиції. Отже, нами організаційне забезпечення побудови СМЯ відрізняється використанням принципу розподілу процесів за підрозділами і відповідного розподілу відповідальності керівництва. Це дає можливість узгодити процесне управління, що впроваджується в рамках СМЯ, з існуючою організаційною структурою підприємства, а також не суперечить існуючим підходам до управління підприємством у цілому.

Функціонування розроблених процесів в СМЯ передбачає перевірку їх параметрів, усунення виникаючих відхилень з метою підтримки якості на заданому рівні і потребує проведення моніторингу процесів СМЯ та оцінки результативності й ефективності СМЯ в цілому.

© **Козирєва О.В., Євтушенко В.А., Світлична К.С., Абдулаєв М., 2022**

ЛІТЕРАТУРА

1. Братішко Ю.С., Посилкіна О.В., Яремчук О.А. Впровадження інтегрованої системи управління трудовим потенціалом на фармацевтичних підприємствах на підставі використання процесних технологій. *Вісник фармації.* –2018. № 3. С. 40–43.

2. Гладух Е. В., Чуешов В.И., Ляпунова О.А. и др. Нормативная документация в производстве готовых лекарственных средств: учеб. пос.. Х.: НФаУ, 2019. 108 с.

3. Дмитрієвський Д. І., Богуславська Л.І., Хохлова Л.М. Технологія лікарських препаратів промислового виробництва: навч. посіб. Вінниця: Нова Книга, 2018.–280с.

4. Костюк Г. В., Деренська Я.М. Удосконалення системи управління проектами у фармацевтичному виробництві на базі впровадження процесного підходу. *Фармац. журнал*. 2017. № 6. С. 10-16.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
6. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17(2019). С. 158-164.
7. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. 475 с.
8. Шестопал О. А. Побудова інтегрованої системи якості на сучасному фармацевтичному підприємстві. Повідомлення 1. Аналіз стандартів та розробка настанови з якості. *Вісн. фармації*. 2018. № 2. С. 38-42.
9. Харрингтон Д., Эсселинг К. С., Нимвенг Х. В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация С.-Пб.: Изд-во «Азбука», 2002. 328 с.
10. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 90-95.
11. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

REFERENCES

1. Bratishko Yu.S., Posylkina O.V., Yaremchuk O.A. Vprovadzhennia intehrovanoi systemy upravlinnia trudovym potentsialom na farmatsevtichnykh pidpriemstvakh na pidstavi vykorystannia protsesnykh tekhnolohii. *Visnyk farmatsii*. -2018. № 3. P. 40-43.
2. Hladukh E. V., Chueshov V.Y., Liapunova O.A. y dr Normatyvnaia dokumentatsyia v proyzvodstve hotovykh lekarstvennykh sredstv: ucheb. pos.. Kh.: NFaU, 2019. 108 p.
3. Dmytriiivskyi D. I., Bohuslavska L.I., Khokhlova L.M. Tekhnolohiia likarskykh preparativ promysloвого vyrobnytstva: navch. posib. Vinnytsia: Nova Knyha, 2018.-280 p.
4. Kostiuk H. V., Derenska Ya.M. Udoskonalennia systemy upravlinnia proektamy u farmatsevtichnomu vyrobnytstvi na bazi vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu. *Farmats. zhurnal*. 2017. № 6. P. 10-16.

5. Krushelnytska O. V., Melnychuk D. P. Upravlinnia personalom: navch. posib. K.: Kondor, 2003. 296 p.

6. Mulyk T. O. Organization of diagnostics of enterprise activity and its business processes: theoretical and methodological approaches. *Modern Economics*. 2019. No. 17(2019). P. 158-164.

7. Shapoval M. I. Menedzhment yakosti: pidruchnyk K.: T-vo «Znannia», KOO, 2017. 475 p.

8. Shestopal O. A. Pobudova intehrovanoi systemy yakosti na suchasnomu farmatsevychnomu pidpriemstvi. Povidomlennia 1. Analiz standartiv ta rozrobka nastanovy z yakosti. *Visn. farmatsii*. 2018. № 2. P. 38-42.

9. Kharrynhton D., Эссельнх К. С., Нымвенх Kh. V. Optymyzatsyia byznes-protsessov. Dokumentyrovanye, analiz, upravlenye, optymyzatsyia S.-Pb.: Yzd-vo «Azbuka», 2002. 328 p.

10. Iakubenko I. M. Informatsiino-komunikatsiini potoky v upravlinni pidpriemstvom. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2018. №. 1. P. 90-95.

11. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London : Kogan Page, 2015. 416 p.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 09.12.2022