

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ, доктор економічних наук;
Л. А. РИБАЛКО-РАК, кандидат економічних наук
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

***Анотація.** Моніторинг і вимірювання процесів у системі управління якістю є складною і важливою проблемою, завдяки розв'язанню якої можна оцінити їх ефективність, результативність, підтримку в керованому стані. У статті запропоновано систему показників оцінки процесів менеджменту на основі якості.*

***Ключові слова:** ефективність, процес, процесний підхід, результативність, система управління якістю, управління.*

Управління якістю повинно всебічно та комплексно охоплювати всі сфери діяльності, цього можна досягти, реалізувавши у межах підприємства певну сукупність процесів, що являють собою послідовність взаємопов'язаних і взаємозумовлених дій, управлінських рішень для досягнення поставленої мети.

На основі дослідження елементів процесного підходу, вперше запропонованих у працях таких зарубіжних і вітчизняних науковців: А. Файоля, Ф. Тейлора, М. Вебера, Г. Хопра, П. Друкера, Е. Демінга, В. Андрієнко, О. Виноградової, В. Єліферова, І. Ладико, В. Рєпіна, Б. Андерсена, М. Робсона, М. Ротера, М. Хаммера, Д. Чампі, Д. Харрінгтона, А. Шеєра, Г. Калянова, які дійшли висновку, що саме управління процесами, а не проектами, продукцією, структурними підрозділами, є запорукою стратегічного успіху суб'єктів господарювання. Основою ефективності системи управління якістю є скоординованість, сумісність її складових процесів і визначеність зв'язків між ними, а також їх подальша оцінка. Основною метою процесного підходу до управління є трансформація традиційного функціонального менеджменту у менеджменті бізнес-процесів. Управління якістю на основі процесного підходу потребує визначення прі-

оритетних бізнес-процесів, які забезпечують необхідні умови для конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародний стандарт ISO визначає вимірювання результативності діючої системи управління якістю (СУЯ) інструментом удосконалення діяльності у сфері якості, але не пропонує визначеного механізму комплексної оцінки. Наукові та нормативно-практичні підходи до моніторингу процесів у системі управління якістю відповідно до стандарту ISO звертають увагу на окремі аспекти проблеми, але загально визнаної системи вимірювання процесів у практиці сучасних підприємств, організацій не існує. Тому питання адекватної й об'єктивної оцінки процесів характеризуються теоретичним та прикладним значенням.

Дослідження характеризується метою, яка полягає у визначенні системи показників оцінки процесів менеджменту на основі якості, що ґрунтується на критеріях якості, цінності, результативності, ефективності, адаптивності. Досягнення мети дослідження ґрунтується на застосуванні діалектичного методу наукового пізнання, застосуванні системного підходу, методів наукової абстракції, логічного аналізу, теоретичного узагальнення.

Індикаторами оцінювання системи управління якістю підприємства можуть бути такі

показники, як наявність процесів, вимірювання та аналіз процесів і якості продукції, послуг.

Стосовно наявності процесів – це визначення діяльності кожного підрозділу як процесу; взаємозв'язок між підрозділами у вигляді процесів; наявність процесів усередині підрозділів; наявність «наскрізних» процесів виробництва.

Стосовно вимірювання та аналізу процесів – це встановлення реальних індикаторів і показників, які характеризують кожний процес (як процесів управління, так і процесів виробництва) з метою прогнозування та аналізу діяльності на підприємстві.

Стосовно якості продукції, послуг – це постійний її аналіз на всіх стадіях життєвого циклу: стадії визначення потреб потенційних споживачів щодо якості, стадії проектування, розробки, виготовлення, реалізації та стадії післяпродажного обслуговування.

Процеси системи управління якістю організацій і підприємств пропонуємо розподілити на такі взаємопов'язані групи:

- базисні процеси, що орієнтовані на задоволення потреб споживачів, їх безпосереднім результатом є надання торговельних послуг;
- забезпечувальні процеси, що обслуговують діяльність базисних процесів, їх результатом є створення необхідних умов для здійснення базисних процесів;
- процеси менеджменту на основі якості, орієнтовані на виконання управлінських функцій, їх результат – підвищення результативності й ефективності базисних і забезпечувальних процесів, їх постійний розвиток і вдосконалення.

При розробці процесів системи управління якістю важливо визначити ризики щодо можливості невиконання процесів або окремих дій процесу, напрями управління цими ризиками для подальшого аналізу та попередження виникнення ризиків. Також у кожному процесі системи управління якістю необхідно передбачити напрями вивчення очікувань і вимірювання задоволеності споживачів. Для кожного процесу необхідно визначити параметри вимірювання дієвості процесів і установити

кількісні цілі відносно цих параметрів на поточний період.

Провівши аналіз напрямів оцінки процесів, можливо сформулювати висновок, що не існує загальноприйнятих показників оцінки у практиці суб'єктів господарювання. Тому пропонуємо використовувати розроблену систему узагальнених показників оцінки базисних, забезпечувальних процесів і процесів менеджменту на основі якості, що враховує критерії якості, цінності, результативності, ефективності, адаптивності. Предметом цього дослідження є показники оцінки процесів менеджменту на основі якості.

Для кожного процесу за відповідним критерієм встановлено формулу розрахунку, яка потребує чи то фіксації конкретних даних у певний момент виконання процесу, чи експертної оцінки або ґрунтується на прогнозних даних. При цьому обов'язковим є призначення відповідальних осіб за надання і фіксацію вказаної інформації. По кожному з процесів встановлено цільове (оптимальне) значення критерію в загальному вигляді, що слугуватиме асоціацією успіху у відповідній сфері діяльності протягом заданого часового інтервалу (табл. 1).

Застосування запропонованої системи показників не потребує надмірної інформації, що перевантажує систему управління якістю, а зосереджено переважно на фіксуванні записів про невідповідності по кожному процесу. Водночас розглянута система показників є узагальненою, тому що для оцінки кожної групи процесів рекомендовано основні критерії, що переважно відповідають економічному змісту процесу, але не є вичерпними, тому можуть бути доповнені рядом інших показників залежно від цілей суб'єкта оцінки.

Перехід до процесно-орієнтованого підходу створить ряд переваг для функціонування соціально-економічних систем, найголовніші серед них такі: побудова структури, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості кінцевого результату і задоволення потреб споживачів, зацікавленість кожного виконавця у підвищенні якості кінцевого результату і, відповідно, у якісному виконанні своєї роботи, спрямування і об'єднання іноді розрізнених зусиль підрозділів на виконання

Таблиця 1

Показники оцінки процесів менеджменту на основі якості

Процеси	Критерії оцінки	Розрахунок показників	Оптимальне значення
Зобов'язання керівництва	Адаптивність СУЯ	$A_{з_{\text{СМЯ}}} = \frac{Z_a}{Z_{a-1}},$ <p>де $A_{з_{\text{СУЯ}}}$ – зміни СУЯ; Z_a – зміни СУЯ в аналізованому періоді; Z_{a-1} – зміни СУЯ в попередньому періоді</p>	$A_{з_{\text{СУЯ}}} \geq 1$
Потреби й очікування зацікавленої сторони	Результативність виявлення змін потреб, очікувань зацікавлених сторін	$P_3 = \frac{ПО_{\text{ф}}}{ПО_{\text{п}}} 100 \%,$ <p>де P_3 – виявлення змін потреб і очікувань зацікавлених сторін; $ПО_{\text{ф}}$ – фактично виявлені зміни потреб і очікувань в аналізованому періоді; $ПО_{\text{п}}$ – прогнозовані зміни потреб і очікувань в аналізованому періоді</p>	$P_3 \geq 1$; $P_3 = 100 \%$
Юридичні вимоги	Якість управління юридичними вимогами	$Y_{\text{юв}} = \frac{\sum \text{ЮВ}_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{юв}}$ – вага невідповідностей по процесу юридичні вимоги; $\text{ЮВ}_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу юридичні вимоги в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{юв}} \rightarrow \min$; $0 \leq Y_{\text{юв}} \leq 1$
Політика	Якість управління політикою	$Y_{\text{пол}} = \frac{\sum \text{П}_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{пол}}$ – вага невідповідностей по процесу політика; $\text{П}_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу політика в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{пол}} \rightarrow \min$; $0 \leq Y_{\text{пол}} \leq 1$
Планування	Цінність виконання цілей	$Ц_{\text{ц}} = \frac{Ц_{\text{в}}}{Ц_{\text{вст}}} 100 \%,$ <p>де $Ц_{\text{ц}}$ – виконання цілей; $Ц_{\text{в}}$ – кількість досягнутих цілей в аналізованому періоді; $Ц_{\text{вст}}$ – кількість установлених цілей в аналізованому періоді</p>	$Ц_{\text{ц}} \leq 1$; $Ц_{\text{ц}} = 100 \%$
Відповідальність, повноваження, інформування	Якість організації СУЯ	$Y_{\text{орг}} = \frac{\sum \text{ВП}_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{орг}}$ – вага невідповідностей по процесу відповідальність, повноваження, інформування; $\text{ВП}_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу відповідальність, повноваження, інформування в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{орг}} \rightarrow \min$; $0 \leq Y_{\text{орг}} \leq 1$

Продовж. табл. 1

Процеси	Критерії оцінки	Розрахунок показників	Оптимальне значення
Вимірювання і моніторинг	Якість управління вимірюванням і моніторингом роботи системи	$Y_{\text{сис}} = \frac{MC_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{сис}}$ – вага невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу роботи системи; $MC_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу роботи системи в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{сис}} \rightarrow \min;$ $0 \leq Y_{\text{сис}} \leq 1$
	Цінність внутрішніх аудитів	$Ц_a = \frac{A_v}{\sum A_n} 100 \%,$ <p>де $Ц_a$ – виконання плану внутрішніх аудитів; A_v – кількість проведених аудитів відповідно до плану аудиту в аналізованому періоді; $\sum A_n$ – загальна кількість аудитів, запланованих в аналізованому періоді</p>	$Ц_a \leq 1;$ $Ц_a = 100 \%$
	Ефективність внутрішніх аудитів	$E_a = \frac{\Pi_{\text{кпд}}}{B_{\text{кпд}}} 100 \%,$ <p>де E_a – ефективність внутрішніх аудитів; $\Pi_{\text{кпд}}$ – прибуток від впровадження корегуючих і попереджувальних дій в аналізованому періоді; $B_{\text{кпд}}$ – витрати на впровадження корегувальних і попереджувальних дій в аналізованому періоді</p>	$E_a \geq 1;$ $E_a \rightarrow \max$
	Якість управління вимірюванням і моніторингом процесів	$Y_{\text{пр}} = \frac{MP_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{пр}}$ – вага невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу процесів; $MP_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу процесів в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{пр}} \rightarrow \min;$ $0 \leq Y_{\text{пр}} \leq 1$
	Якість управління вимірюванням і моніторингом продукту і/або послуги	$Y_{\text{пн}} = \frac{MT_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{пн}}$ – вага невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу продукту і/або послуги; $MT_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу продукту і/або послуги в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{пн}} \rightarrow \min;$ $0 \leq Y_{\text{пн}} \leq 1$
	Якість управління вимірюванням задоволеності зацікавлених сторін	$Y_{\text{зс}} = \frac{M3_{\text{нв}}}{\sum \text{НВ}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{зс}}$ – вага невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу зацікавлених сторін; $M3_{\text{нв}}$ – кількість невідповідностей по процесу вимірювання і моніторингу зацікавлених сторін в аналізованому періоді; $\sum \text{НВ}$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{зс}} \rightarrow \min;$ $0 \leq Y_{\text{зс}} \leq 1$

Продовж. табл. 1

Процеси	Критерії оцінки	Розрахунок показників	Оптимальне значення
Невідповідна продукція	Управління невідповідною продукцією (товарами)	$Y_{\text{нв}} = \frac{НВ_{\text{т}}}{\sum P_{\text{т}}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{нв}}$ – вага невідповідних товарів в обсязі реалізації; $НВ_{\text{т}}$ – обсяг невідповідних товарів в аналізованому періоді; $\sum P_{\text{т}}$ – загальний обсяг товарів, що реалізуються в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{нв}} \rightarrow \min;$ $0 \leq Y_{\text{нв}} \leq 1$
	Якість управління невідповідностями	$Y_{\text{нв}} = \frac{НВ_{\text{п}}}{\sum НВ} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{нв}}$ – рівень невідповідностей, що повторюються; $НВ_{\text{п}}$ – невідповідності, що повторювалися в аналізованому періоді; $\sum НВ$ – загальна кількість невідповідностей об'єкту оцінки в аналізованому періоді</p>	$Y_{\text{нв}} \rightarrow \min;$ $0 \leq Y_{\text{нв}} \leq 1$
Аналіз даних для поліпшення	Якість управління даними для поліпшення	$Y_{\text{дп}} = \frac{Д_{\text{а}}}{Д_{\text{в}}} 100 \%,$ <p>де $Y_{\text{дп}}$ – вага використовуваних даних для поліпшення; $Д_{\text{а}}$ – обсяг даних, що планувалися для поліпшення в аналізованому періоді; $Д_{\text{в}}$ – дані, що використовувалися для поліпшень в аналізованому періоді</p>	$\Pi_{\text{д}} \geq 1;$ $\Pi_{\text{д}} = 100 \%$
Поліпшення	Управління коригувальними діями	$V_{\text{кд}} = \frac{КД_{\text{с}}}{\sum КД} 100 \%,$ <p>де $V_{\text{кд}}$ – виконання коригувальних дій; $КД_{\text{с}}$ – своєчасно виконані коригувальні дії в аналізованому періоді; $\sum КД$ – загальна кількість коригувальних дій в аналізованому періоді</p>	$V_{\text{кд}} \leq 1;$ $V_{\text{кд}} = 100 \%$
	Управління попереджувальними діями	$V_{\text{пд}} = \frac{ПД_{\text{с}}}{\sum ПД} 100 \%,$ <p>де $V_{\text{пд}}$ – виконання попереджувальних дій; $ПД_{\text{с}}$ – своєчасно виконані попереджувальні дії в аналізованому періоді; $\sum ПД$ – загальна кількість попереджувальних дій в аналізованому періоді</p>	$V_{\text{пд}} \leq 1;$ $V_{\text{пд}} = 100 \%$
	Результативність поліпшення процесу	$P_{\text{пн}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{\Pi_{\text{д}}},$ <p>де $P_{\text{пн}}$ – виконання поліпшення процесу; $\Pi_{\text{п}}$ – оцінка процесу після проведення корегуючих і попереджувальних дій в аналізованому періоді; $\Pi_{\text{д}}$ – оцінка процесу до проведення корегуючих і попереджувальних дій в аналізованому періоді</p>	$P_{\text{пн}} \geq 1;$ $P_{\text{пн}} \rightarrow \max$
	Ефективність поліпшення процесу	$E_{\text{пн}} = \frac{\Phi_{\text{пн}}}{P_{\text{в}}} 100 \%,$ <p>де $E_{\text{пн}}$ – ефективність поліпшення процесу; $\Phi_{\text{пн}}$ – фактично отриманий прибуток за результатами поліпшень в аналізованому періоді; $P_{\text{в}}$ – витрачені ресурси на поліпшення процесу в аналізованому періоді</p>	$E_{\text{пн}} \geq 1;$ $E_{\text{пн}} \rightarrow \max$

конкретних функцій у єдиний потік загальних зусиль підприємства, організації, націлених на досягнення конкретного стратегічного результату – задоволення споживачів, зниження навантаження на керівника за рахунок розподілу відповідальності між виконавцями процесів, висока гнучкість і адаптивність системи управління, що зумовлено її саморегулюванням і природною орієнтацією на споживачів, прозорість і доступність сприйняття системи управління, спрощення процедур координації, організації і контролю, можливість комплексної автоматизації. Це стане напрямом подальших наукових розвідок цього дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 23 с.
Sistemi upravlinnya yakisty. Vimogi : DSTU ISO 9001-2001. – K. : Derzhstandart Ukraini, 2001. – 23 s.
2. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності : ДСТУ ISO 9004-2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
Sistemi upravlinnya yakisty. Nastanovi schodo polipshennya diyalnosti : DSTU ISO 9004-2001. – K. : Derzhstandart Ukraini, 2001. – 44 s.
3. Проблеми та перспективи впровадження систем управління якістю, підвищення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі : монографія / Т. А. Костишина, Н. І. Огуй, Н. В. Карпенко, Л. М. Шимановська-Діанич та ін.; під ред. Т. А. Костишиної. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2006. – 101 с.
Problemi ta perspektivi vprovadzhennya sistem upravlinnya yakisty, pidvischennya konkurentospromozhnosti pidpriemstv spozhivchoyi kooperatsiyi u zv'yazku zi vstupom Ukraini do Svitovoyi organizatsiyi torgivli : monografiya / T. A. Kostishina, N. I. Oguy, N. V. Karpenko, L. M. Shimanovska-Dianich ta in.; pid red. T. A. Kostishinoyi. – Poltava : RVV PUSKU, 2006. – 101 s.
4. Рибалко Л. А. Теорія і практика управління якістю в системі споживчої кооперації / Л. А. Рибалко // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія «Економічні науки». – 2006. – Вип. 21. – С. 209–215.
Ribalko L. A. Teoriya i praktika upravlinnya yakisty v sistemі spozhivchoyi kooperatsiyi / L. A. Ribalko // Visnik Lvivskoyi komertsynoyi akademiyi. – Seriya «Ekonomichni nauki». – 2006. – Vip. 21. – S. 209–215.
5. Рибалко Л. А. Формування структури показників оцінки якості торговельного обслуговування в системі споживчої кооперації / Л. А. Рибалко // Економіка: Проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – 2007. – Вип. 222 : в 5 т. – Т. 2. – С. 423–433.
Ribalko L. A. Formuvannya strukturi pokaznikiv otsinki yakosti torgovelnogo obslugovuvannya v sistemі spozhivchoyi kooperatsiyi / L. A. Ribalko // Ekonomika: Problemi teoriyi ta praktiki : zb. nauk. pr. – 2007. – Vip. 222 : v 5 t. – T. 2. – S. 423–433.

Л. М. Шимановская-Дианич, доктор экономических наук; Л. А. Рыбалко-Рак, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Формирование системы показателей оценки процессов менеджмента на основе качества на предприятии.**

Аннотация. Мониторинг и измерение процессов в системе управления качеством является сложной и важной проблемой, решив которую, можно достичь оценки их эффективности, результативности, поддержки в управляемом состоянии. В статье предложена система показателей оценки процессов менеджмента на основе качества.

Ключевые слова: эффективность, процесс, процессный подход, результативность, система управления качеством, управление.

L. Shimanovskaya-Dianich, Dc. Econ. Sci.; **L. Ribalko-Rak**, Cand. Econ. Sci. (Poltava University of Economics and Trade). **Formation of indicators for assessing management processes based on the quality of the company.**

Summary. Monitoring and measurement of processes of the quality management system is a challenging and important problem whose solution is achieved by assessing their efficiency, effectiveness, support in a controlled state. This paper proposes a system of performance evaluation process based on quality management.

Keywords: efficiency, process, process approach, effectiveness, quality management system, management.