

УДК 658

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Филипенко Т.В.

DEVELOPMENT AND INTRODUCTION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Filipenko T.V.

Визначено переваги використання системи менеджменту якості та обґрунтовано необхідність її впровадження. На основі систематизації різних підходів до впровадження системи менеджменту якості виділено основні етапи її впровадження. Розроблено послідовність впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. Запропоновані етапи та перелік заходів, що необхідно здійснити на кожному етапі, створюють чіткий механізм впровадження системи менеджменту якості та скорочують час на проведення робіт з забезпечення якості, управління якістю та її поліпшення.

Ключові слова: система менеджменту якості, підприємство, етап, сертифікація, стандарт, розробка, впровадження

Вступ. Проблема якості продукції та послуг була і залишається актуальною, оскільки це стратегічна проблема, від вирішення якої залежить економічна стабільність держави. Якість це складна та універсальна категорія, яка має багато особливостей та різних аспектів. Вона є одним з важливих показників діяльності підприємства, що визначає стійкість підприємства в ринкових умовах, характеризує темпи технічного прогресу, зростання ефективності виробництва, економію всіх видів ресурсів. Покращення якості характерна тенденція роботи провідних виробників світу. Причому це не тільки технологічна проблема, а й управлінська. Управління якістю має здійснюватися системно, на підприємстві повинна функціонувати організаційна система менеджменту якості, що здатна забезпечити виконання міжнародних вимог до якості відповідно до стандартів ISO серії 9000. ISO 9000 - це міжнародні стандарти, що містять вимоги до системи менеджменту якості організацій і підприємств. Стабільність, надійність і перспективність підприємства підтверджує сертифікат на відповідність системи менеджменту якості вимогам стандарту ISO 9001, який також є частиною стандартів ISO серії 9000.

У Постанові КМУ від 21 липня 2006 р. N 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» визначено, що основним пріоритетом у розвитку промисловості є підвищення конкурентоспроможності продукції, посилення інноваційної спрямованості шляхом впровадження систем менеджменту якості. Системи менеджменту якості (стандарт ISO серії 9000) та системи екологічного управління (стандарт ISO серії 14000) є найкращим загальноновизнаним у світі запобіжним механізмом, який забезпечує якість продукції на всіх етапах її виробничого (життєвого) циклу і сприяє підвищенню результативності роботи підприємств [1]. В Україні існує національний стандарт ДСТУ ISO 9001:2009 «Системи управління якістю», розроблений відповідно до вимог останньої версії комплексу міжнародних стандартів.

Без використання системи менеджменту якості на сучасному етапі розвитку підвищення економічної ефективності діяльності підприємств неможливе. Вона передбачає комплексний, інтегрований розгляд всіх ключових факторів успіху підприємства, які знаходяться у системному взаємозв'язку. До таких факторів віднесено: якість виробленої продукції і технологічних процесів, безпека виробництва, охорона навколишнього середовища, ефективне природокористування та ресурсозбереження, ефективність організаційних структур. Їх урахування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, ефективному вирішенню наявних економічних проблем [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема менеджменту якості не нова. Їй присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, у яких визначені загальнометодичні підходи до управління якістю. Так, роботи З. Демінга [3] стали теоретичною основою загального менеджменту якості, А. Фейгенбаум [4] – автор концепції комплексного менеджменту якості, яка нині є еталоном сис-

теми менеджменту якості на підприємстві та лежить в основі міжнародних стандартів ISO.

В роботах вітчизняних та російських учених, а саме: Чернеги О.Б., Коваленко С. М., Мозолюка В.О., Адлера Ю.П., Аладишкіної Н.О, Лapidуса В.А., Чайки І.І. та інших досліджено загальні підходи до управління якістю, викладено досвід впровадження систем менеджменту якості.

Проте, в цих роботах процес формування, розробки, впровадження та сертифікації розглянуто в цілому на теоретичному рівні. Тому дослідження питань, пов'язаних з розробкою науково-методичного забезпечення і впровадження комплексної системи менеджменту якості на підприємстві та її сертифікацією є актуальним та значущим.

Кількість систем менеджменту ISO постійно зростає. Щорічний огляд ISO дозволяє оцінити світові показники сертифікації на відповідність системи менеджменту вимогам стандартів ISO 9000. Останній огляд демонструє інтенсивне збільшення кількості сертифікатів в усьому світі. Так, на кінець 2012 року зареєстровано 1504213 сертифікатів в 191-й країні світу, що доводить ринкову актуальність систем менеджменту ISO в глобальній економіці.

Актуальність дослідження підтверджує також і те, що можливості підприємств самостійно побудувати і сертифікувати систему досить обмежені.

Метою роботи є встановлення переваг впровадження системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001 для підприємств, визначення етапів розробки та впровадження системи менеджменту якості на підприємстві та встановлення переліку заходів, які потрібно здійснювати на кожному з них.

Виклад основного матеріалу. Міжнародний досвід свідчить, що стану лідера у світовій економіці, у соціальному і культурному розвитку досягають тільки ті країни, які спроможні забезпечити якість продукції та послуг на рівні світових вимог. Вимоги до систем забезпечення якості на міжнародному рівні визначені стандартами серії ISO 9000. Вони поклали початок процедурам розробки, впровадження і сертифікації систем якості [5]. Наявність таких систем створює виробникам конкурентні переваги, а споживачам - комфортні умови життя. Міжнародні стандарти ISO - це перелік вимог з управління якістю продукції, завдяки яким досягається максимально можлива якість продукції підприємства. Крім того, стандарти ISO пропонують принципи роботи не окремих підрозділів підприємства, а компанії в цілому.

Але застосування в роботі стандартів ISO дає підприємству безліч переваг.

По-перше, стандарти ISO як маркетинговий інструмент дозволяють компанії - виробнику товарів або послуг встановлювати ціни на свою продукцію значно вищі, ніж ціни на продукцію конкурентів, які не пройшли сертифікацію. Наявність сертифікату

дозволяє компаніям отримувати прибуток до 50% більший, ніж до сертифікації.

По-друге, співпрацюючи з постачальниками продукції, які працюють за міжнародними стандартами ISO, компанія-замовник значно заощаджує кошти на заходи, спрямовані на контроль якості продукції, що поставляється.

По-третє, наявність сертифікату ISO у підприємства, незалежно від виду його діяльності, дозволяє не тільки досягти успіху на вітчизняному ринку даного сектора, але й вийти на міжнародний ринок.

Стандарти ISO є показником того, що підприємство належить до світового бізнесу і створює продукцію дійсно якісну і перевірену. Саме з цієї причини багато компаній-замовників вимагають наявності сертифікату відповідності системи менеджменту якості стандартам ISO.

Використання системи менеджменту якості дає змогу вирішити такі завдання – забезпечення якості, управління якістю і поліпшення якості.

Щоб побудувати систему менеджменту якості відповідно до стандартів ISO 9001 потрібно встановити політику якості, розробити систему взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів, що відповідає цій політиці; визначити нормативну базу щодо регулювання бізнес-процесів діяльності та механізм реалізації вимог, регламентованих нормативною базою; підготувати персонал підприємства. Для впровадження системи менеджменту якості необхідна регламентація цього процесу, яка має здійснюватися за пропонуваними нижче етапами.

Етап 1. Рішення керівництва.

Керівник має прийняти рішення про початок проекту, сповістити співробітників підприємства, а також створити передумови для швидкого здійснення наступних етапів. На цьому етапі слід визначити політику, цілі, зобов'язання щодо якості, дотримуючись таких принципів:

цілісність – політика якості є частиною загальної політики і стратегії підприємства;

цілепокладання – політика якості є основою для встановлення цілей, спрямованих на поліпшення якості продукції;

ієрархія – виділити на верхньому рівні управління процеси, які потрібно контролювати, і критерії оцінки їх якості.

Цілі системи менеджменту якості фіксують у документі «Політика якості», в якому описують способи їх досягнення. Цей документ є основоположним нормативним документом системи менеджменту якості підприємства.

Етап 2. Навчання персоналу.

Персонал компанії повинен вивчити теорію менеджменту якості, стандарти ISO серії 9000, освоїти теорію процесного підходу та основні вимоги до впровадження системи менеджменту якості. Навчання можна провести як за допомогою консультантів, так і самостійно, якщо в компанії є співробітник, який має досвід постановки системи менеджменту якості.

Етап 3. Формування програми впровадження системи менеджменту якості. У програмі визначають етапи та види робіт, виконавців, терміни, і при необхідності, вартість виконання.

У програму доцільно включити:

розробку політики якості, яка має бути документована, затверджена керівництвом і доведена до кожного працівника;

розробку (уточнення) організаційної структури системи менеджменту якості організації;

визначення переліку бізнес-процесів організації;

визначення (уточнення) повноважень посадових осіб організації в системі менеджменту якості та розробка «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в системі менеджменту якості»;

розробку мотиваційного механізму забезпечення розроблення та впровадження системи менеджменту якості;

навчання посадових осіб і персоналу організації, залучення професійних консультантів.

Етап 4. Опис і оптимізація бізнес-процесів.

На цьому етапі проводиться комплексний аналіз управління якістю продукції на підприємстві і розробляється концептуальна модель системи менеджменту якості.

Виконання етапу починається з аналізу існуючої системи управління, сильних і слабких сторін діяльності підприємства щодо якості, а також організаційної структури і використовуваних методів контролю якості продукції.

Оцінку відповідності фактичного стану управління якістю на підприємстві розробленій політиці якості та вимогам стандарту ISO 9001:2000 доцільно здійснювати за:

рівнем кваліфікації та професіоналізму персоналу;

наявністю відповідного обладнання для випуску якісної продукції;

використовуваним методом перевірки якості сировини та матеріалів;

організацією контролю якості в процесі виробництва і остаточного контролю якості готової продукції.

До проведення аналізу залучають всі підрозділи і служби підприємства.

Результати аналізу мають показати як фактично виконуються процеси на робочих місцях; які є усвідомлені або неусвідомлені відхилення в процесах; які з цих відхилень є випадковими, а які повинні бути враховані в проекті системи менеджменту якості для досягнення успіху.

Етап 5. Розробка нормативної документації системи менеджменту якості.

Документація системи менеджменту якості - це один з основних елементів функціонування системи менеджменту якості. Визначаючи форми і види взаємодій і встановлюючи порядок руху інформації, вона забезпечує виконання функцій системи менеджменту якості. До документації слід віднести полі-

тику якості; документи, що супроводжують процедури, призначені для координації різних видів діяльності, дані про фактичну якість продукції з реєстрацією значень контрольованих ознак і параметрів.

При організації робіт з розробки документації системи менеджменту якості передбачено виконання наступних заходів:

координація робіт, що забезпечує повну взаємну ув'язку документів, які розробляються і коректованих документованих процедур з керівництвом з якості;

систематичний контроль ходу робіт з боку керівництва підприємства і періодичний розгляд ходу робіт на засіданнях координаційної ради, днях якості;

підготовка аудиторів з внутрішньої перевірки системи менеджменту якості до завершення робіт з її створення і впровадження.

Після цього всі регламентуючі документи, а саме положення про функціональні і виробничі підрозділи, посадові інструкції, повинні бути приведені у відповідність до розроблених документованих процедур.

Характер і глибина документації повинні відповідати вимогам, встановленим у контрактах, законодавчих і нормативних актах; потребам і очікуванням споживачів та інших зацікавлених сторін. Документація системи менеджменту якості узгоджується з усіма виконавцями і затверджується керівництвом підприємства.

Етап 6. Впровадження системи менеджменту якості.

Цей етап охоплює роботи, пов'язані з впровадженням системи менеджменту якості. Весь персонал підприємства повинен бути ознайомлений з документацією і навчений роботі в умовах функціонування системи менеджменту якості. З моменту впровадження системи менеджменту якості всі підрозділи працюють за документованими процедурами і ведуть в обов'язковому порядку записи про якість. Невідповідності, виявлені в процесі впровадження системи менеджменту якості, повинні аналізуватися службою якості з метою встановлення причин їх появи і коригування при необхідності відповідної документації.

Цей етап передбачає дослідну експлуатацію системи менеджменту якості. Запускати процеси в рамках нової системи необхідно поступово. Наприклад спочатку впровадити контроль процесу закупівель, потім виробництва.

Дослідна експлуатація супроводжується проведенням внутрішнього аудиту, спеціальних процедур з перевірки роботи системи менеджменту якості.

Для цілей внутрішнього аудиту необхідно зафіксувати кількісні показники якості – відсоток браку, показник задоволеності клієнтів, відсоток повернення тощо. Для визначення значення подібних показників зазвичай використовують аналогічні показники лідерів галузі. У ході внутрішнього аудиту повинні виявлятися невідповідності між поточною

роботою і вимогами стандарту. Ці відхилення необхідно фіксувати. Потім за підсумками аудиту проводиться коригування роботи співробітників, а також нормативної документації для того, щоб надалі уникати відхилень. Всю цю роботу також слід документувати у відповідних процедурах системи менеджменту якості.

Одне із завдань проведення внутрішніх перевірок полягає в забезпеченні можливості поліпшення системи менеджменту якості.

При впровадженні системи менеджменту якості керівництво підприємства проводить аналіз ефективності її функціонування на підставі звітів, підготовлених службою якості. Служба якості здійснює збір, обробку та аналіз зареєстрованих даних про якість, які надаються всіма підрозділами підприємства. Для аналізу даних про якість застосовують різні методи, рекомендовані ISO 9004:2000.

Таблиця 1.

Послідовність та склад робіт з розробки, впровадження та сертифікації системи менеджменту якості (СМЯ)

| Найменування етапів | Види робіт | Заходи |
|--|---|---|
| 1. Рішення керівництва. Підготовка до створення СМЯ | 1. Визначення політики підприємства в області якості | Розробка та затвердження політики підприємства в області якості. Визначення цілей, зобов'язань і завдань у сфері якості і способів їх досягнення. |
| | 2. Формування оргструктури СМЯ | Призначення представника керівництва, відповідального за якість. Створення служби якості. Формування команди з розробки СМЯ. |
| 2. Навчання персоналу | 1. Навчання персоналу | Навчання керівників підприємства та виробничих підрозділів вимогам MS ISO 9001: 2000. Навчання членів команди з розробки СМЯ вимогам MS ISO 9001: 2000 і методології створення СМЯ. |
| 3. Формування програми впровадження системи менеджменту якості | 1. Оцінка термінів і вартості розробки та впровадження СМЯ | Розробка програми проведення робіт. Складання кошторису витрат на створення СМК (при необхідності). |
| | 2. Залучення консультантів | Вибір консультантів. Укладення договору на консультаційні послуги. |
| 4. Опис і оптимізація бізнес-процесів | 1. Аналіз існуючої системи управління підприємством | Виявлення видів діяльності підприємства. Розгляд організаційної структури і функцій управління. Складання матриці відповідальності. Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства в області якості. Аналіз та оцінка відповідності фактичних результатів з якості положенням політики у сфері якості і вимогам MS ISO 9001: 2000 |
| | 2. Розробка концептуальної моделі | Визначення функцій СМЯ. Встановлення переліку бізнес-процесів. |
| | 3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи управління | Внесення змін до оргструктури. Розгляд та затвердження оргструктури. Розробка плану заходів щодо підвищення якості продукції. |
| 5. Розробка нормативної документації СМЯ | 1. Підготовка до розробки документації СМЯ | Складання плану-графіка розробки документованих процедур. Підготовка завдань (при необхідності). Призначення відповідальних за розробку процедур. |
| | 2. Розробка документації СМЯ | Встановлення вимог щодо форми і змісту документів. |
| 6. Впровадження СМЯ | 1. Підготовка до впровадження СМЯ | Ознайомлення персоналу з документацією СМЯ. Навчання персоналу роботі в умовах функціонування СМЯ. |
| | 2. Впровадження СМЯ | Апробація документації СМЯ. Здійснення бізнес-процесів відповідно до документованих процедур. |
| | 3. Проведення внутрішнього аудиту СМЯ | Розробка опитувальника для оцінки функціонування СМЯ. Проведення внутрішнього аудиту. Перевірка відповідності розробленої СМЯ вимогам MS ISO 9001: 2000 |
| | 4. Аналіз | Виявлення невідповідностей функціонування СМЯ. Доопрацювання СМЯ (внесення відповідних змін до документації) |
| 7. Сертифікація СМЯ | 1. Вибір органа, що сертифікує | Визначення органа, що сертифікує. Подача заявки на проведення сертифікації, укладення договору. |
| | 2. Передача пакету документів | Підготовка необхідного пакету документів. Передача документації в сертифікуючий орган. |
| | 3. Зовнішній аудит | Підготовка до зовнішнього аудиту. Проведення сертифікаційного аудиту. Виявлення невідповідностей. |
| | 4. Усунення невідповідностей | Аналіз невідповідностей. Внесення змін до документації СМЯ. Передача виправленого пакету документів в сертифікаційний орган. Отримання сертифікату. |

Етап 7. Сертифікація системи менеджменту якості.

На цьому етапі проводять роботи, пов'язані з сертифікацією системи менеджменту якості. З огляду на те, що сертифікацію діючих систем менеджменту якості здійснюють різні міжнародні та національні органи, підприємству необхідно зробити вибір органа, який сертифікує з урахуванням побажань замовника. З обраним сертифікуючим органом укладається контракт і подається заявка за встановленою формою. Підприємство передає до органу сертифікації необхідний пакет документів системи менеджменту якості для попередньої перевірки.

Після отримання зауважень по документації, служба якості вносить до неї відповідні зміни та узгоджує дату проведення зовнішнього аудиту на підприємстві. Після усунення невідповідностей видається сертифікат відповідності терміном на три роки, протягом яких сертифікуючий орган здійснює нагляд за функціонуванням системи менеджменту якості на підприємстві, проводячи щорічно інспекційний контроль. У разі виявлення серйозних порушень дію сертифіката може бути призупинено.

Узагальнення заходів щодо розробки, впровадження та сертифікації системи менеджменту якості на підприємствах відповідно до вищевикладених етапів наведено у таблиці 1.

Впровадження системи менеджменту якості у запропонованій послідовності дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки і оцінити альтернативні пропозиції щодо запобіжних та коригувальних дій, які можуть відноситися до різних аспектів діяльності підприємства та вносити відповідні зміни до документації системи менеджменту якості.

Висновки. Таким чином, використання запропонованих пропозицій щодо розробленої послідовності розробки та впровадження системи менеджменту якості на підприємстві та заходів, що застосовуються на кожному з етапів дозволить не тільки скоротити терміни її впровадження, але і значно полегшити цей процес. Шлях до успіху в кожній компанії безумовно свій, але так чи інакше він проходить через якість. Досвід провідних компаній світу та успішних вітчизняних підприємств свідчить про те, що не існує найкращих концепцій управління та методів їх застосування на практиці. Проте, кожний із сучасних підходів до управління організацією орієнтовано на розробку та впровадження стратегії якості як однієї з комплексних стратегій організації, що поєднує в собі всі аспекти її діяльності, сукупність поглядів на менеджмент компанії, які знаходяться в постійному розвитку та орієнтуються на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації в цілому.

Л і т е р а т у р а

1. *Постанова Кабінету міністрів України від 21 липня 2006 р. N 1001 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року».*

2. *Ушаков Г.Г. Синергетичний підхід до управління конкурентоспроможністю / Г.Г. Ушаков // Економіка: проблеми теорії та практики. - 2008.*

3. *Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. - М.: Альпина Бизнес Букс. - 2009.*

4. *Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. - 3-тє вид., випр. і доп. -К.: Т-во «Знання», КОО, -2007. - 471 с.*

5. *Аладышкина Н.О. О стандартах ISO 9000 из самого достоверного источника - из «ЦСМ» ИСО // Стандарты и качество. - 2002. - №5-6-С.66-67.*

References

1. *Postanova Kabinetu ministriv Ukraïny vid 21 lipnja 2006 r. N 1001 «Pro zatverdzhennja Derzhavnoi' strategii' regional'nogo rozvytku na period do 2015 roku».*

2. *Ushakov G.G. Synergetychnyj pidhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju / G.G. Ushakov // Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky. - 2008.*

3. *Demyng Э. Vыход yz kryzysa: novaja paradygma upravlenija ljud'my, systemamy y processamy. - М.: Ал'пына Byznes Buks. - 2009.*

4. *Shapoval M.I. Menedzhment jakosti: Pidruchnyk. - 3-tje vyd., vypr. i dop. -К.: Т-vo «Znannja», KOO, -2007. - 471 s.*

5. *Aladyshkina N.O. O standartah ISO 9000 yz samogo dostovernogo ystochnyka - yz. «CSM» YSO // Standarty y kachestvo. - 2002. - №5-6-S.66-67.*

Филипенко Т.В. Разработка и внедрение системы менеджмента качества на предприятии.

Определены преимущества использования системы менеджмента качества и обоснована необходимость ее внедрения. На основе систематизации различных подходов к внедрению системы менеджмента качества выделены основные этапы ее внедрения. Разработана последовательность внедрения системы менеджмента качества на предприятии. Предложенные этапы и перечень мероприятий, которые необходимо осуществить на каждом этапе, создают четкий механизм внедрения системы менеджмента качества и сокращают время на проведение работ по обеспечению качества, управлению качеством и его улучшению.

Ключевые слова: система менеджмента качества, предприятие, этап, сертификация, стандарт, разработка, внедрение

Filipenko T.V. Development and introduction of the quality management system at the enterprise

The advantages of using the system of quality management and the necessity of its implementation. Based on the systematization of different approaches to implementing a quality management system highlights the main stages of implementation. A sequence of implementation of quality management in the enterprise. The stages and a list of measures that should be taken at each stage, creating a clear mechanism for implementation of the quality management system and reduce the time for carrying out quality assurance, quality management and its improvement.

Keywords: quality management system, the company, stage, certification, standard, development, introduction

Филипенко Тетяна Василівна - асистент кафедри обліку і аудиту Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, fvv@lds.net.ua

Рецензент: Костирко Л.А., доктор економічних наук, професор, завідувача кафедрою фінансів Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Луганськ, Україна.

Стаття подана 29.12.2013