

СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ - ШАНС ДЛЯ УСПІХУ

В. Ф. РУДНИЦЬКИЙ,

канд. техн. наук, заст. директора ТОВ "Системи менеджменту"

Потенційні можливості нового стандарту на побудову систем управління якістю ISO 9001: 2015 і трирічний досвід функціонування оновлених систем дозволяють зробити ряд висновків, корисних для керівництва підприємств легкої промисловості.

Ціль основних вимог ISO 9001: 2015 залишається незмінною. Це їх спрямування на забезпечення довіри до продукції та послуг підприємства [1]. Водночас, в стандарті ISO 9001: 2015 (український аналог ДСТУ ISO 9001: 2015) є ряд новацій, що можуть суттєво вплинути на успішність бізнесу за допомогою підвищення результативності сучасних систем управління якістю (надалі - СУЯ).

Відомості щодо впливу головних новацій у ISO 9001: 2015 на прибутковість підприємства, успішність у конкуренції і впровадження СУЯ наведено на рисунку 1.

В новому стандарті суттєво зменшено вимоги до регламентування управлінської діяльності. Відсутні вказівки щодо наявності обов'язкових процедур або методик. Це означає, що підприємства самостійно оцінюють потребу, розробляють і впроваджують документи, які регламентують діяльність працівників в сфері управління якістю.

Одночасно, це значно полегшує створення СУЯ на підприємствах малого і середнього бізнесу за рахунок зменшення неконструктивної бюрократії.

До вищого рівня управління в СУЯ вводиться розгляд контексту. Контекстом (середовищем) є сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть мати вплив на дії підприємства щодо встановлення та досягнення своїх цілей.

Для підприємств легкої промисловості складовими контексту щодо зовнішнього середовища можуть бути: передбачення грошово-валютного курсу, регіональна конкуренція серед виробників аналогічної продукції, лояльність постачальників матеріалів і фурнітури. Складовими контексту внутрішнього середовища: укомплектованість і рівень кваліфікації виконавців робіт, продуктивність обладнання.

Окрім того, до контексту можна віднести також зацікавлені сторони, якими можуть бути власники або акціонери, вищий менеджмент підприємства, замовники, постачальники, тощо.

Головні новації міжнародного стандарту ISO 9001: 2015	Оцінка впливу на		
	Прибутковість підприємства	Успішність у конкуренції	Полегшення впровадження
Визначення Контексту та зацікавлених сторін	+	++	
Зменшення вимог до внутрішніх нормативних документів			++
Використання знань підприємства як цінного ресурсу	+	++	
Визначення та управління ризиками і можливостями	+	++	
Лідерство	+	+	
Варіантність методів управління	+	+	+
Підсилення моніторингу і аналізу	+	+	

Позначення потужності впливу
Суттєвий вплив ++
Поміркований +
Малий або відсутній

**Рис. 1. Вплив новацій у
МС ISO 9001: 2015 / ДСТУ ISO 9001: 2015**

Введення формальних і неформальних процедур моніторингу контексту, розроблення і реалізації відповідних управлінських заходів для урахування ризиків негативних впливів середовища та можливостей розвитку бізнесу дозволяє підприємству більш результативно адаптуватися до умов своєї діяльності. Як ключова новація до вимог ISO 9001 введено управління ризиками. Ризик - це прояв невизначеності, властивий середовищу, у якому функціонує підприємство. Ризики присутні у всіх системах, процесах і функціях. Ризик - орієнтоване мислення охоплює визначення і оцінку тих ризиків, яких доцільно розглядати, та їх врахування при проектуванні і реалізації управлінських дій.

Сенс розгляду ризиків полягає у тому, щоб зменшити вплив невизначеності на досягнення цілей підприємства. Водночас, це підсилює привентивну орієнтацію СУЯ: не усувати наслідки, а випереджувати прояви суттєвих загрозливих ситуацій або заздалегідь готуватися до їх виникнення, що в переважній більшості випадків є економічно вигідним.

Тому заходи, які визначаються при розгляді і оцінці ризиків, мають запобіжний характер. Їх зміст зосереджено на запобіганні появи або зменшенню небажаних наслідків від виникнення загрозливих ситуацій (реалізацій ризиків). Зокрема загроз для виконання підприємством своїх зобов'язань перед замовниками.

В ISO 9001 немає вимог щодо використання конкретних методів керування ризиками. Підприємство самостійно може обрати методи, які найбільш відповідають його потребам.

На практиці для підприємств легкої промисловості доцільно розглядати ризики:

- на рівні підприємства в цілому (в ході дій з управління складовими контексту);

- на рівні процесів в СУЯ (для діяльності в сфері виробництва і реалізації продукції, ресурсної підтримки, управління конфігурацією самої СУЯ).

Визначення, оцінка ризиків, розроблення і виконання відповідних управлінських дій підлягають періодичному і ситуаційному оновленню. Приклад фрагменту протоколу щодо оцінювання ризиків на рівні процесів і встановлення управлінських дій для швейного підприємства наведено на рисунку 2.

Разом із ризиками до ISO 9001 введена вимога управління можливостями. Під можливістю слід розуміти сукупність обставин, які дозволяють щось зробити.

В ході ведення бізнесу керівники підприємств постійно стикаються з ризиками і можливостями. Наприклад, звільнення працівника несе ризик невчасного виконання виробничої програми і одночасно створює можливість підвищити оплату праці для решти робітників та інтенсифікувати їх зусилля для вчасного виконання тієї ж виробничої програми. Управління ризиками націлено на зменшення вірогідності/частоти їх реалізації та компенсації/попередження негативних наслідків.

На відміну від ризиків, управління можливостями в СУЯ концентрується на збільшенні вірогідності/частоти їх реалізації та отриманні максимальної користі для досягнення цілей підприємства. Іншими словами, наскільки і яким саме чином керівники підприємства зможуть скористатися сукупністю обставин.

Наприклад, на даний час багато українських підприємств легкої промисловості відчують дефіцит кваліфікованих швачок. Є ризик скорочення бізнесу з цієї причини.

Процес	Назва ризику і його походження (В-внутрішній, З-зовнішній)	Причини появи ризику	Наслідки впливу ризику	Оцінка частоти виникнення Ч	Оцінка суттєвості і наслідків впливу Н	Оцінка ризику Р=Ч x Н	Власник ризику	Компенсуючі дії щодо ризику	Термини	Відповідальний	Примітки (показники результативності компенсуючих дій)
Розкрій сировини	Невідповідність інформації в розкладах до отриманої сировини (різні ширини). (З).	Не компетентність працівників від постачальника. Відсутність контролю інформації.	Відтермінування замовлень з вини постачальника.	2	2	4	Начальник розкрийного цеху і складу	Додатковий контроль інформації від постачальника.	xx.xx.xx.	Начальник розкрийного цеху і складу	Кількість випадків виявлення невідповідності інформації в розкладах до отриманої сировини
Виготовлення та відправка партії готової продукції	Неспроможність виконати плани виробництва при недостатній продуктивності. (В).	1. Низька продуктивність праці. 2. Низька кваліфікація робітників.	Відтермінування замовлень.	1	2	2	Директор з виробництва	1. Додаткове навчання робітників для виконання операцій обробки виробів. 2. Мотивація і заохочення персоналу		Директор з виробництва	Кількість випадків невиконання планів виробництва.

Рис. 1. Фрагмент протоколу щодо оцінювання ризиків процесів і встановлення управлінських дій на термін з xx.xx.xx. до xx.xx.xx

Щоб завадити цьому, підприємство використовує наявні можливості і запроваджує програми підтримки спеціалізованих навчальних закладів, забезпечення транспортування працівників з навколишніх населених пунктів, доплати за стаж роботи на підприємстві, переоснащення виробничих потужностей, інше. Але щоб реалізувати ці заходи, керівники підприємства повинні оцінювати свої можливості і створювати нові. Наприклад, для реалізації програми підтримки певного навчального закладу може знадобитися співпраця як з його керівництвом, так і з іншими швейними підприємствами регіону на паритетній основі. Таким чином, через управління можливостями дія СУЯ може поширюватися на діяльності, які раніше не охоплювалися "традиційним" управлінням якістю, і вести до успіху бізнесу.

По своїм потенційним спроможностям сучасні СУЯ будуються як своєрідний "каркас", до якого можуть включатися ті методи, технології, процедури управління, які в найбільшому ступені забезпечують досягнення цілей підприємства в умовах даного контексту його функціонування. Це може бути представлено як використання можливостей для покращень. Наприклад, якщо лідери підприємства зацікавлені в оптимізації процесів, в складі СУЯ може бути використано підхід "Ощадливе виробництво" (Lean manufacturing) [2].

Якщо обґрунтована увага приділяється організації робочих місць та впорядкуванню технологічних прийомів праці використовується залучення підходу "5S" [3]. При зацікавленості у пошуку і впровадженні покращень та вдосконаленні організаційної культури може бути використаний підхід Кайзен [4]. Залучення елементів підходу Канбан [5] доцільно, коли метою покращень є залучення саме рядового персоналу до пошуку і використання можливостей з удосконалення робочого середовища. Арсенал сучасних підходів вдосконалення діяльності підприємств великий і постійно доповнюється.

Вже опубліковано ДСТУ ISO 9002: 2017 (ISO 9002: 2016) "Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2015". В ньому наведено роз'яснення вимог ISO 9001: 2015, є певні приклади, описи і варіанти того, яким чином підприємство може виконувати ці вимоги.

Окрім того, на даний час підкомітетом TC 176 організації ISO підготовлено стандарт ISO 9004: 2018 "Управління якістю. Якість організації. Настанови для досягнення сталого успіху". Цей документ стосується систематичного покращення загальної ефективності підприємства. Він включає в себе рекомендації з планування, впровадження, аналізу, оцінки та вдосконалення результативності та ефективності системи управління.

Для досягнення стійкого успіху підприємство повинно виходити за межі якості своєї продукції та послуг, зосереджуючись на передбаченні та задоволенні потреб та очікувань своїх зацікавлених сторін, а не тільки тих, що є її клієнтами, з метою збільшення їх задоволеності та спільного досвіду. У додатку представлено анкети для 5-ти рівневої самооцінки ступеню зрілості системи управління підприємством. Це корисно для встановлення можливих сфер покращень або інновацій, та визначення пріоритетів для подальших дій. Є надія на швидку офіційну публікацію цього стандарту, його переклад та якнайшвидше його поширення у формі відповідного стандарту України.

Слід зауважити, що найбільш активно впровадження сучасних СУЯ виконується на тих підприємствах, в склад акціонерів або власників яких входять закордонні бізнесмени. Вірогідно, це пов'язано з їх знанням прикладів успішної експлуатації СУЯ на багатьох підприємствах Європи та бажанням «дотягнути» об'єкти своєї власності до сучасного рівня управління.

Резюме. В даний час існує оновлена нормативна база і накопичено практичний досвід створення сучасних СУЯ. Їх кваліфіковане застосування (в тому числі, за допомогою сертифікації) дає підприємствам легкої промисловості можливість суттєво підвищити свою конкурентоспроможність і досягти економічних успіхів за рахунок результативного управління якістю в широкому сенсі.

Список використаних джерел

1. В. Ф. Рудницький, О.И. Писарева – Баган О мотивации внедрения современных систем менеджмента качества на предприятиях легкой промышленности // Легкая промышленность. - 2012. - №1. - С.17 - 18
2. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 473 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
3. Семенычев Ф.А. 5S. Организация рабочих мест. - Leanbase.ru - 2016, 134 С.
4. Коленсо Майкл Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.- XIV, 175 с. - (Серия «Менеджмент для лидера»)
5. Канбан для рабочих/ Перевод с англ. Инги Попеско, под редакцией Вячеслава Болтрукевича, Институт комплексных стратегических исследований, 2007. — 136 стр.

Фото: Сертифікаційний аудит СУЯ аудитором SGS - Україна у ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»

