

### СЕКЦІЯ 3

#### *Економічний аналіз діяльності підприємств: стан та перспективи розвитку*

УДК 006.015.5

**Перчук О.В.**, канд. екон. наук, доцент, завідувачка кафедри обліку, оподаткування та бізнес-управління

Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

#### **ІНФОРМАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Ключові слова:* *бізнес-процеси, інформаційна модель, процесний підхід, управління якістю.*

При впровадженні системи управління якістю, передбаченої міжнародними стандартами ISO 9001:2000, практики застосовують різноманітні підходи до покращення діяльності організації: концепцію TQM Е. Демінга, цикл PDCA, методика „нуль дефектів” Ф. Кросбі, 6 сігм, PIQS, TPM, реінженірінг за Хаммером та Чампі. Однак уже сьогодні очевидним є той факт, що методологія впровадження систем управління якістю наблизилася до застосування комплексного системного підходу, який розглядає систему загального управління організацією як сукупність цільових підсистем (процесів).

Проте в сучасних умовах принципи управління якістю на вітчизняних підприємствах, зазвичай, мають яскраво виражену функціональну спрямованість. Функціональний підхід, що тривалий час панував в управлінській практиці, характеризував окрему систему як певний організм, що виконує низку функцій, які розподіляються серед підрозділів, де їх виконують конкретні співробітники залежно від своєї спеціалізації.

Функціональний підхід в управлінні якістю змушує кадровий персонал якісно виконувати свої функції, але він не забезпечує найголовнішого – не орієнтує його на досягнення конкретного і якісного кінцевого результату в роботі. Через масштабність і структурну складність системи управління якістю на забезпечення взаємодії її функціональних елементів, як правило, витрачається більше часу, ніж на виконання самих функцій, що нерідко породжує різноманітні внутрішньо-корпоративні конфлікти, від яких страждають інтереси організації. Отож, конфлікт інтересів – це ще одна суттєва проблема, яку породжує природа функціональної організації праці в будь-якій виробничій системі. До такого висновку дійшли окремі фахівці, досліджуючи недоліки функціонального підходу в управлінні. На їхню думку, необхідно перетворювати на об'єкт управління не функції, а саме процеси забезпечення якості, оскільки вони є безперервними і протікають через усі підрозділи, задіюють фактично всі служби і найбільше орієнтовані на досягнення кінцевого результату.

Попроцесний підхід забезпечує гнучкість функціонування організації та її готовність до будь-якого розвитку подій, завдяки прийняттю оптимальних управлінських рішень. Попроцесний підхід змушує позбутися фрагментарності в роботі, організаційних та інформаційних неузгоджень, дублювання функцій, нераціонального використання матеріальних і людських ресурсів, а також значно скоротити операційні витрати. Він є не лише досить ефективним інструментом управління, який широко застосовується у менеджменті, а й дієвим способом моделювання діяльності організації у сфері якості.

Зазначимо цікаву особливість моделювання та аналізу мережі процесів організації – якщо верхня межа системи управління організації визначається зовнішнім середовищем, то нижню межу можливо розділяти на окремі елементи майже до нескінченності. Проте, існує рівень розумної доцільності поділу процесів на окремі підпроцеси. За умови чіткої ідентифікації цілей і плану процесу, власника процесу, управлінських рішень, входів та виходів процесу, ресурсів, інформації про стан процесу та його результати, інформації від клієнта і звітності про процес (тобто всіх складових концептуальної схем процесу), а також взаємної залежності між цими складовими – подальший розподіл процесу на окремі

елементи недоцільний. Інша річ, коли паралельно виникає потреба в оптимізації процесів, побудови їх ідеальної моделі.

Графічне представлення процесів створює, як вже зазначалося просту і зрозумілу мову опису, що суттєво полегшує обмін інформацією (комунікацію) і по вертикалі, і по горизонталі. Наочність полегшує вирішення багатьох поточних завдань, наприклад, оцінку кількості осіб, необхідну для забезпечення послідовності операцій бізнес-процесу. Визначається „робоча зона” кожного виконавця та їх взаємодія у внутрішньому ланцюгу „постачальник-споживач”.

Звідси витікає можливість формулювання посадових інструкцій та службових обов'язків кожного співробітника. Важливо відмітити, що у межах процесного підходу, як, загалом, і в межах міжнародних стандартів ІСО серії 9000:2000, змінюється роль і структура таких організаційних регламентів, як, наприклад, посадові інструкції. В даних умовах, посадова інструкція стає практичним документом, яким працівнику необхідно користуватися щоденно. В ній фіксуються всі дії, виконання яких покладено на даного співробітника. Якщо в ході безперервного удосконалення бізнес-процесів окремі дії змінюються, це необхідно відобразити в інструкції. Так, як керівництво зацікавлене у точному виконанні підлеглими їх робочих дій, доцільним є детальний опис всіх операцій, враховуючи ефективно навчання і, якщо необхідно, перевірки. Твердження типу „організувати та очолювати роботу підрозділу” в даному випадку є непотрібними. Одночасно посилюється залученість співробітників до спільної справи.

Завдяки локалізації точок контролю, процесний підхід допомагає організації інформаційних потоків бізнес-процесів. По-перше, стає зрозумілим, де важливо збирати інформацію, за допомогою яких засобів вимірювання і якими статистичними методами необхідно користуватися при її звірці і презентації. По-друге, пояснюється організація механізмів обміну інформацією, її накопичення та зберігання. Процесний підхід полегшує опис взаємодії бізнес-процесів різних видів: первинних (що створюють цінність для споживача), допоміжних (не створюють безпосередньо додану вартість) та розвиваючих (дозволяють створити ланцюг цінності в основних та допоміжних процесах на новому рівні показників).

Повний, послідовний, чіткий опис бізнес-процесів підприємства може стати основою організації механізму управлінського обліку. Організація вимірювання витрат, зумовлених кожною дією в бізнес-процесі, є лише основою. Модель даної системи забезпечуватиме можливість прослідковування впливу змін в структурі бізнес-процесу на систему управлінського обліку.

Інформаційні потреби системи управління щодо протікання та результатів бізнес-процесів здатна задовольнити оперативна звітність, як сукупність певних показників. Від оптимальності підібраних показників бізнес-процесів буде напряму залежати ефективність управління якістю в організації.

Окремою проблемою є обґрунтування критеріїв відбору індикаторів, які включаються до певної ланки ланцюга бізнес-процесів.

Отже, при побудові ефективної системи менеджменту якості на підприємстві доцільним є використання саме процесного підходу при моделюванні. За даними підходом, організовану сукупність бізнес-процесів, що створюють товар і таким чином додають вартість, необхідну споживачу, ми можемо розглядати як систему додавання вартості. Така система включатиме як управлінську інфраструктуру, так і матеріальні процеси, що вона використовує. При цьому зосередження лише на технічному боці справи призведе до втрати операційними ланками системи контакту з очікуваннями споживачів, концентруючи свою увагу на дотриманні виробничих квот, низьких витрат та „бездефектності” продукції. Іншими словами, цілі окремих бізнес-процесів не повинні бути орієнтовані лише на товари, які вони виробляють, та вартість їх створення, а повинні бути підпорядковані загальній меті організації – задоволенню потреб споживачів.