

Shatska S.E.

Kyiv National University of Technologies and Design

DIRECTIONS OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OF UKRAINE

Шацька С.Є.

Київський національний університет технологій та дизайну

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

В статті проведено аналіз можливих перспективних напрямів стратегічного розвитку в управлінні організаціями України, з урахуванням виробничо-управлінських змін по підвищенню ефективності діяльності.

***Ключові слова:** процесна організація, безперервні поліпшення, загальний менеджмент якості, «ощадливе виробництво».*

The article analyzed the possible perspective directions of the strategic development in the management of the organizations of Ukraine, taking into account production and management changes on the improve of the activity effectiveness.

***Keywords:** process organization, continuous improvement, total quality management, «lean production».*

Нещодавня економічна криза, посилена перебігом політичних подій, висвітлила суттєве відставання української економіки від економік розвинених західних країн. Така ситуація вимагає розроблення плану адаптації до сучасних умов господарювання постіндустріального періоду для посилення інтеграції у світовий економічний простір як на рівні економіки країни загалом так і на рівні окремих організацій.

Перший крок на шляху змін – це визнання недоліків у діючих системах управління та чітке розуміння аспектів сучасного ведення справ. Так серед найбільш значимих негативних тенденцій, що досі простежуються в діяльності

українських організацій, можна виокремити наступні недоліки управління [1, с.27; 2, с.45; 3, с.88-90; 4, с.7; 5, с.107-109; 6; 7]:

- базування планування на минулому досвіді;
- збереження масово-орієнтованого виробництва в умовах максимального завантаження обладнання;
- значні терміни освоєння нової продукції;
- високий рівень бюрократизації в організаціях, що знижує ефективність обміну інформацією як усередині організацій, так і з навколишнім середовищем;
- дискретну автоматизацію діяльності окремих підрозділів і невдалі спроби впровадження інформаційних систем, що обумовлює неефективність інформаційної підтримки;
- націленість результатів діяльності на керівництво, а не на кінцевого споживача;
- відсутність підготовленого до роботи в нових умовах складу керівників;
- небажання та психологічна неготовність керівників відійти від застарілих методів управління;
- орієнтація управління виключно на функціонування без урахування потенціалу розвитку.

Вищезначені недоліки у значній мірі відображають особливості управління на основі неперспективних на сьогодні функціональних структур, які досі переважають в організація, особливо промислового сектору. Це не тільки послаблює зв'язки між підрозділами й працівниками організацій, призводить до слабкої керованості та поглиблює кризу координаційної діяльності, але й відображається на зниженні рівня адаптивності і гнучкості структур управління та організації в цілому стосовно впливів зовнішнього середовища.

Зазначені проблеми управління пов'язані з тим, що організації не були готові до виходу на конкурентний ринок через те, що звикли функціонувати у

незмінному середовищі ведення господарювання, коли базою системи планування були замовлення.

З подібними проблемами свого часу стикались і організації розвинених країн при переході у висококонкурентне середовище ведення бізнесу. А вивчення їх досвіду змін сприятиме полегшенню переходу на новий шлях розвитку.

Західна наука протягом останнього століття цілеспрямовано працювала у напрямку розробки ефективних систем управління, шляхом проб і помилок перевіряла на практиці різні підходи до управління, відшліфовувала окремі інструменти, здійснювала їх трансформацію та синтез через перехід від класичних [8, с.70-84] до сучасних концепцій (табл. 1).

Таблиця 1

Класичний та сучасний погляди на основні підходи до управління

Підходи до управління	Характеристика підходу	
	Класична концепція	Сучасна концепція
Процесний підхід	Управління розглядається як набір окремих взаємопов'язаних складових (функцій), що незалежні одна від іншої, однак знаходяться у безперервному зв'язку хоча і мають різну природу.	Управління розглядається як безперервний процес, а вся діяльність організації розглядається через набір взаємопов'язаних бізнес-процесів, які об'єднані сполучними комунікаціями, що не виключає наявність функцій.
Системний підхід	Будь яка організація розглядається як система взаємопов'язаних елементів (компонентів), що утворюють цілісність; кожен з елементів робить внесок в характеристики цілого та має вхід (ресурси), вихід (результат, пов'язаний з ціллю), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок.	
	Акцент в управлінні на внутрішньому середовищі, хоча домінує уявлення про організацію, як відкриту систему. Характерною рисою з початку 80-х років ХХ ст. виступають процеси автоматизації.	Акцент в управлінні на зовнішньому середовищі. Організація розглядається як відкрита система в конкурентному інтеграційному економічному середовищі. Домінує уявлення про організацію як цілісну кібернетичну систему з розвиненими комунікаційно-інформаційними потоками.
Ситуаційний підхід	Діяльність організації планується в залежності від значимості та зміни ситуаційних факторів і базується на понятті ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу. Підхід спрямовано на добір інструментів менеджменту для вирішення конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації. Не можна виділити один найліпший спосіб управління організацією, оскільки придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією за наявністю великої кількості факторів зовнішнього і	

	внутрішнього середовища. Керівник при розв'язанні ситуації спирається на своє бачення і досвід, що перетворює прийняття рішення у мистецтво.	
	Прийняття рішення в основному спирається на поточне та тактичне бачення ситуації.	Прийняття рішення в основному спирається на стратегічне та перспективне бачення ситуації.

Таким чином протиставлення поглядів на класичну та сучасну концепції до підходів управління дає можливість визначити, що класичне управління базувалось на функціональному баченні організації, коли домінантою виступали ієрархічні організаційні структури. Сучасна ж концепція управління орієнтується на процесне бачення організації. Сутність підходу полягає в досягненні конкретних цілей через інтеграцію різних видів діяльності, пов'язаних в єдиний ланцюг, що був розірваний в результаті функціонального підходу [5, с.112] та концентрацію необхідних для цього ресурсів. До того ж, система управління будь якою організацією формується під впливом середовища функціонування, тому вона повинна бути динамічною з урахуванням ситуаційності у діяльності і охоплювати усі елементи підприємства як системи.

Незважаючи на постійне обговорення процесного підходу в науковій літературі, на практиці він не знаходив широкого застосування аж до 80-х років 20-го сторіччя, коли спочатку вийшла робота М. Портера «Конкурентні переваги», а за нею у 1990-му році робота М. Хаммера та Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» [9], які, поєднуючи інноваційні засоби управління та інформаційні технології, вперше проголосили революційні ідеї глобальної реорганізації менеджменту та поліпшення його якості [10, с.13]. Розвиток їх теорії спричинив інтенсивне впровадження процесного підходу в організаціях.

Все вищезазначене дозволяє стверджувати, що «сучасний менеджмент вказує на наявність двох основополагаючих підходів до управління: функціонального та процесного. Інше їх різноманітні комбінації» [1, с.31]. Тому можна казати про те, що процесний підхід не є протиставленням функціональному (структурному) підходу. Функції і процеси при цьому не існують окремо одне від одного, а скоріше є взаємодоповнюючими. Однак

часткова інтеграція не відмінняє суттєві зміни в основних базисах управління, що сформувались в основі трансформації при переході до постіндустріальної економіки з характерною для неї концепцією процесного управління (рис.1) [11, с.22; 7, с.6].

Серед найважливіших базисів концепції процесного управління слід відмітити направленість на стратегію, розвиток та якість.

Стратегія діяльності має бути щільно пов'язана із вимогами зовнішнього оточення організації і тому її основою виступає клієнтоорієнтованість (задоволення потреб споживачів). Вплив того ж зовнішнього оточення потребує підлаштування під його постійні зміни і в таких умовах невизначеності сприяє безперервному розвитку. Безперебійна робота в таких складних умовах функціонування неможлива без дотримання якості як в сфері виробництва так і управління, тобто без «загального управління якістю» (Total Quality Management, TQM) [12-16].

Концепція TQM ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури). Керівництво турбується про зацікавленість і самореалізацію співробітників, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи організації вцілому. З точки зору TQM організація також виступає рівноправним членом групи партнерів-стейкхолдерів, які об'єднані спільними інтересами, і для якої інтереси партнерів є прерогативними.

Таким чином ця соціально-орієнтована концепція управління організацією об'єднує основні існуючі методи управління і технічні засоби в науково обґрунтовану систему, що базується на постійному поліпшенні виробничої й управлінської діяльності, результатів цієї діяльності і направленості на досягнення довгострокового успіху шляхом розробки переважно попереджувальних дій та ефективного задоволення потреб споживачів, суспільства і співробітників організації. А закладений в основу TQM принцип: «процес удосконалення не має меж», ставить за мету діяльності організації досягнення нульових втрат



Рис. 1. Трансформація базисів управління при переході від індустріальної до постіндустріальної економіки

Мета забезпечення нуль втрат, а також жорсткі конкурентні умови ринкового середовища, спонукають організації освоювати різні методики «ощадливого виробництва» [12; 13]:

- Концепція «Упорядкування 5S» (Seiri – сортування, Seiton – організація, Seiso – очищення, Seiketsu – стандартизація, Shitsuke – поліпшення стандартів і демонстрація прихильності ним), метою якої є спрямовані дії направлені на поліпшення організації і покращення якості праці на робочому місці за рахунок наведення ладу, дотримання чистоти та дисципліни, наслідком чого повинно стати підвищення продуктивності.

- Система «Загального обслуговування устаткування» (Total Productive Maintenance, TPM), мета якої – забезпечити найвищу ефективність устаткування упродовж всього життєвого циклу та за участю всього персоналу: добитися нуля помилок і нуля неполадок; отримати максимально можливий результат відносно продуктивності і термінів постачань; створити економічну, гнучку і орієнтовану на прибуток виробничу систему з безпечними робочими місцями, ідеальним довкіллям, ініціативним персоналом при мінімальному використанні людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Основою і ключовим напрямом змін в TPM, є досягнення самостійного обслуговування устаткування операторами.

- Метод «Точно вчасно» (Just-in-time, JIT). Метод застосовується в різних сферах, але найбільш наочним прикладом є велике конвеєрне виробництво. Мета методу JIT – створення в організації інформаційної системи, що забезпечує оперативне регулювання кількості виробленої продукції на кожній стадії виробництва та досягнення гнучкості цієї системи при необхідності швидкого переналагодження виробництва зі зміною попиту. Практичною реалізацією методу є система KANBAN, при якому тактичне планування «зверху-донизу» з початком у управлінському секторі замінюється поточним плануванням «знизу-догори», яке має свій початок у виробничих підрозділах.

Всі ці методики ощадливого виробництва можуть паралельно функціонувати в процесних організаціях, але на початковому етапі змін було б доречно поступове їх впровадження в певній послідовності: «5S»→TPM→Kanban. Таке покрокове за діяння методик починаючи з концепції «5S» задає стартові умови для впровадження більш складних інновацій через зміни у відношенні працівників до виконання своїх обов'язків. До того ж, щоб не дезорганізувати діючу систему, впровадження ощадливого виробництва зазвичай починають з 1-3 процесів. У якості таких обирають найбільш матеріало- і трудомісткі процеси, удосконалення яких може дати істотний ефект. Також не слід починати з найскладніших процесів для підвищення вірогідності успіху.

Однак треба пам'ятати, що розгортання методик ощадливого виробництва спонукається впливом середовища безперервного розвитку, яке супроводжує їх становлення і є постійною складовою середовища функціонування будь якої організації (рис 2). Це потребує постійного задіяння командних і індивідуальних зусиль із поступового поліпшення організації роботи. Тому метод забезпечення безперервного підвищення якості процесів – Кайзен (Kaizen) – є основою TQM і складовою частиною міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001-2009 [17]. При цьому діяльність по управлінню якістю процесів прододить через безперервний чотирьохетапний цикл PDCA («Plan-Do-Check-Act») Демінга–Шухарта: «планування (Plan) – виконання (Do) – перевірка (Check) – дії (Act)» в протигагу традиційній схемі «розробка – виробництво – реалізація», орієнтованого на збільшення прибутку [17; 18, с.91, 94].

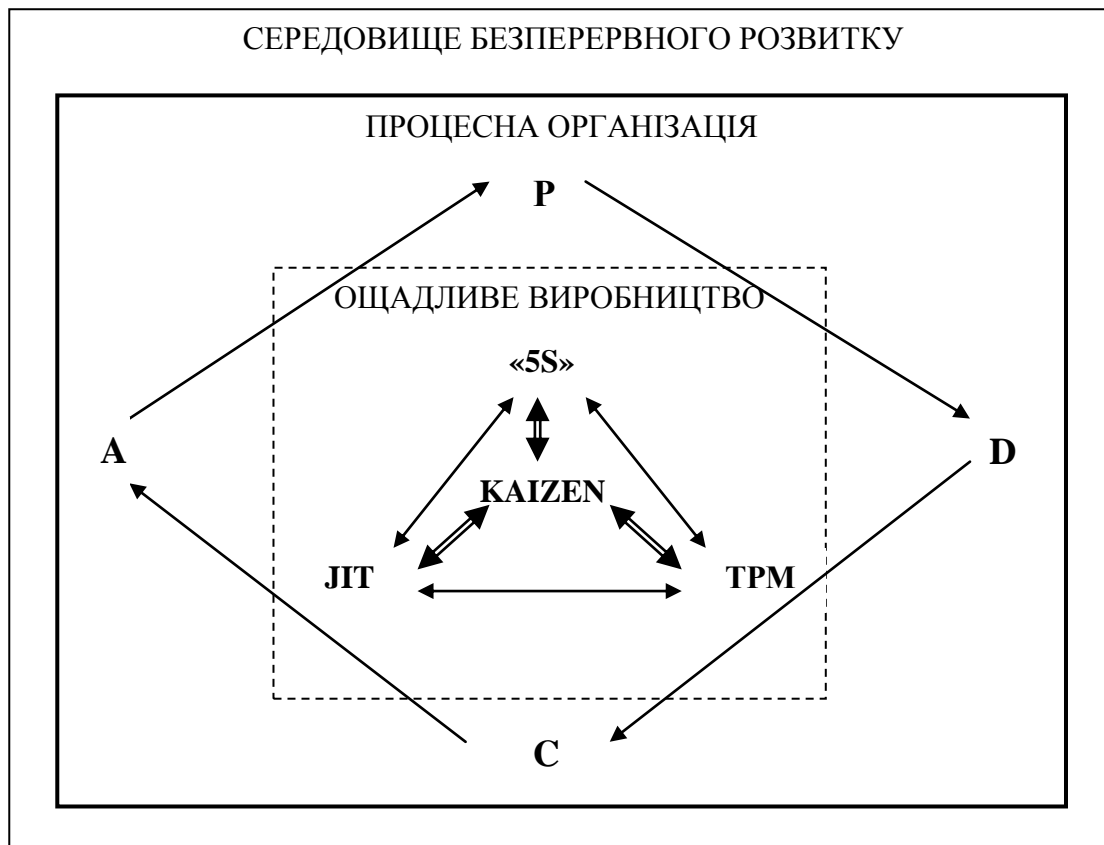


Рис 2. Розгортання системи напрямів стратегічного розвитку якості управління організацій в Україні

Таким чином, основою ефективного управління сьогодення виступає сучасна концепція процесного підходу, управління на засадах якої відбувається системи TQM з набором її методів та інструментів, які можуть бути використані організаціями будь-якого напрямку діяльності і, як доводить міжнародний досвід, сприяє підвищенню якості всіх процесів та систем організації. А ефект від невеликих змін під час розгортання системоощадливого виробництва з часом може призвести до різкого покращення показників діяльності.

Література:

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА: учебник / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев; ред. Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько; Высшая школа МВА; РЭА им. Г.В.Плеханова. – [2-е изд., испр.]. – М.: Эксмо, 2007. – 592с. – (Полный курс МВА).

2. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240с.

3. Иванов В.Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления: [монография] / В.Л. Иванов; Восточноукраинский национальный ун-т им. Владимира Даля. – Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148с.

4. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80с.

5. Управление крупным предприятием: [монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др.; под общ. ред. Н.А. Будагьянца]. – К.: Либра, 2006. – 384с.

6. Ивлев В.А., Попова Т.В. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации [Электронный ресурс] / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – Режим доступа к тексту: <http://www.kpress.ru/comp/2001/4/anatech/anatech.asp>

7. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – №2. – С. 3-7.

8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури – М.: Дело, 2000. – 702 с.

9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – [2-е изд.] – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288, [17] с.

10. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] / О.В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с.

11. Методичні засади переходу до нової архітектури легкої промисловості України на базі моделей сталого економічного розвитку [монографія, за ред. Ю.В. Гончарова]. – К.: КНУТД, 2012. – 396 с.

12. Адлер Ю. Нужна ли нам система экономики качества? Неужели да? / Ю.Адлер, С.Щепетова // Стандарты и качество. – 2001. – № 12. – С. 68-70.

13. Аристов О.В. Управление качеством. Учебник / О.В. Аристов. – М.: Инфра-М, 2003. – 238 с.

14. Лойко Д.П. Управління якістю: навч. посібник / Д.П. Лойко – Львів: Магнолія, 2010. – 336 с.

15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством / И.И.Мазур, В.Д Шапиро. – М.: «Высшая школа», 2003. – 334 с.

16. Мишин В.М. Управление качеством / В.М. Мишин. – М.: Юнити, 2000. – 303 с.

17. ДСТУ ISO 9001:2009 «Національний стандарт України система управління якістю: вимоги (ISO 9001:2008, IDT)» / надано чинності: наказ Держспоживстандарту України від 22 червня 2009 р. № 225 з 2009-09-01; на заміну ДСТУ ISO 9001–2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html

18. Гришина И.В. Анализ основных методов управления качеством бизнес-процессов на предприятии / И.В. Гришина, К.С. Безгин // Вісник Хмельницького національного університету. Т.1. – 2009. – №3. – С.89-98.