

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВЗУТТЄВОГО ВИРОБНИЦТВА

APPLICATION OF PROCESS APPROACH IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN ENTERPRISES OF FOOTWEAR PRODUCTION

У статті розглянуто питання застосування процесного підходу в системах управління якістю на підприємствах взуттєвого виробництва. Упровадження системи управління якістю сприяє постійному поліпшенню якості продукції, підвищенню ефективності виробництва, покращенню умов праці, забезпеченню високої конкурентоспроможності та конкурентних переваг на ринку. Діяльність підприємства взуттєвого виробництва має здійснюватися на основі використання процесного підходу. Для його ефективного функціонування важливо визначити численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. Управління будь-яким процесом відбувається у вигляді безперервного замкнутого циклу Е. Демінга «плануй – виконуй – перевіряй – дій». Визначається власник (менеджер) процесу. Наведено алгоритм упровадження процесного підходу на підприємствах взуттєвого виробництва в межах системи управління якістю. Ідентифікація, розуміння й управління взаємозв'язаними процесами як єдиною системою допомагають підприємству результативніше та ефективніше досягати поставлених цілей. Для перемоги у конкурентній боротьбі підприємство повинне забезпечувати постійне поліпшення процесів, для чого застосовуються дві основні стратегії: поступового поліпшення (кайдзен) та радикальної перебудови процесу (реінжиніринг). Удосконалення процесів може бути реалізоване в результаті вивчення і використання досвіду й методів роботи найкращих підприємств – бенчмаркінгу.

Ключові слова: система управління якістю, процесний підхід, підприємство, взуттєве виробництво, власник (менеджер) процесу, поліпшення процесів.

В статье рассмотрены вопросы применения процессного подхода в системах управ-

ления качеством на предприятиях обувного производства. Внедрение системы управления качеством способствует постоянному улучшению качества продукции, повышению эффективности производства, улучшению условий труда, обеспечению высокой конкурентоспособности и конкурентных преимуществ на рынке. Деятельность предприятия обувного производства должна осуществляться на основе использования процессного подхода. Для его эффективного функционирования важно определять многочисленные взаимосвязанные и взаимодействующие процессы и управлять ими. Управление любым процессом происходит в виде непрерывного замкнутого цикла Э. Деминга «планируй – выполняй – проверяй – действуй». Определяется владелец (менеджер) процесса. Приведен алгоритм внедрения процессного подхода на предприятиях обувного производства в системе менеджмента качества. Идентификация, понимание и управление взаимосвязанными процессами как единой системой помогают предприятию результативнее и эффективнее достигать поставленных целей. Для победы в конкурентной борьбе предприятие должно обеспечивать постоянное улучшение процессов, для чего применяются две основные стратегии: постепенного улучшения (кайдзен) и радикальной перестройки процесса (реинжиниринг). Совершенствование процессов может быть реализовано в результате изучения и использования опыта и методов работы лучших предприятий – бенчмаркинга.

Ключевые слова: система управления качеством, процессный подход, предприятие, обувное производство, владелец (менеджер) процесса, улучшение процессов.

УДК 658.5

<https://doi.org/10.32843/bses.60-9>

Бондаренко С.М.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
та публічного адміністрування
Київський національний університет
технологій та дизайну

Bondarenko Svitlana

Kyiv National University
of Technologies and Design

The article considers the application of the process approach in quality management systems at footwear enterprises. The introduction of a quality management system gives the shoe company an impetus to continuously improve product quality, increase production efficiency, improve working conditions, provides high competitiveness and competitive advantages in the market. The activity of a footwear enterprise should be carried out on the basis of the use of a process approach. It is important to identify and manage the many interconnected and interacting processes. Management of any process takes place in the form of a continuous closed cycle of E. Deming "plan – execute – check – action". For the effective functioning of processes, the owner (manager) of the process is determined. The algorithm of introduction of process approach at the enterprises of footwear production within system of quality management which has the following stages is resulted, definition of the list of processes at the enterprise, classification of processes, definition of owners (managers) of processes, definition of structure of processes, definition of the planned result; identification and assessment of risks, definition of process boundaries; defining the rules of process monitoring and data analysis; determination of necessary resources, implementation of process management. The entire activity of the shoe factory is an interconnected chain of processes. It is proposed to identify the processes of the shoe company, based on the requirements of DSTU ISO 9001:2015; goals and objectives of the factory for the current period; organizational structure of the enterprise. To ensure and maintain the working condition of the quality management system at the shoe company, the necessary resources must be allocated: human; material, financial. To win the competition, the company must provide continuous improvement of processes, for which two main strategies are used: gradual improvement (kaizen) and radical restructuring of the process (reengineering). Improvement of processes can be realized as a result of studying and use of experience and methods of work of the best enterprises of the given sphere of activity or region. One of the methods of implementing this experience is benchmarking.

Key words: quality management system, process approach, enterprise, shoe production, process owner (manager), process improvement.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації актуальними питаннями для підприємств взуттєвого виробництва є створення та сертифікація системи управління якістю (СУЯ), яка відповідає вимогам міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Упровадження системи управління якістю дає підприємству поштовх для постійного поліпшення якості продукції, підвищення ефективності виробництва, покращення умов праці, забезпечує високу конкурентоспроможність та конкурентні переваги на ринку.

Робота з підприємством, яке має міжнародний сертифікат на систему управління якістю за стандартами серії ISO, є менш ризикованою за рахунок:

- упорядкованості діяльності підприємства та його внутрішньої структурованості, забезпечення прозорості системи управління;

- наявності періодичного наглядового аудиту з боку незалежної організації, яка проводила сертифікацію системи управління якістю.

Особливістю міжнародного стандарту ISO 9001:2015 є його клієнто-, процесно- та ризикорієнтованість. Процесний підхід є одним із семи принципів управління якістю. Діяльність підприємства взуттєвого виробництва має здійснюватися на основі використання процесного підходу. Для ефективного функціонування підприємства особливо важливо визначати численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. У теорії менеджменту якості існує принцип відображення якості, який полягає у переносі (відображенні) якості процесу на якість результату. Відповідно до цього принципу, впливати на якість кінцевого результату, тобто готової продукції, доцільно та ефективно шляхом впливу на процеси, що формують сам результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання процесного підходу до управління якістю досліджували такі вчені, як О. Гаєвський, М. Зяйлик, В. Репін, Л. Траченко, С. Фомичов, М. Шаповал, В. Ягодзинський та ін. У джерелах [7; 9; 10] наведено підходи до застосування процесного підходу у системах управління якістю на підприємствах. Питання забезпечення високої якості та конкурентоспроможності розглядалися у працях [1–4; 8]. Це свідчить про стабільний інтерес до проблем якості у зарубіжній та вітчизняній науці, що пов'язано з практичною цінністю та перспективністю даних досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі процесного підходу в системах управління якістю та розроблення алгоритму його реалізації на підприємствах взуттєвого виробництва. Виходячи з мети, необхідно вирішити такі завдання: обґрунтувати доцільність застосування

процесного підходу у системі управління якістю на взуттєвому підприємстві, висвітлити методологічні основи та розробити методичні підходи до його реалізації у практичній діяльності підприємств взуттєвого виробництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. За термінологією, прийнятою у сфері управління якістю (ДСТУ ISO 9000:2015, п. 3.4.1), процес – сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату [5].

Міжнародний стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» вміщує вимоги до організації визначати процеси, потрібні для СУЯ (п. 4.4.) [6]. Для ефективного функціонування підприємства потрібно визначати численні взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними. Часто вихід з одного процесу безпосередньо є входом наступного. Систематичне визначення процесів, особливо їх взаємодії та керування ними, називають процесним підходом.

Управління будь-яким процесом загалом відбувається у вигляді безперервного замкнутого циклу Е. Демінга «плануй – виконуй – перевіряй – дій»:

- P (Plan) – планування (визначення мети і завдань);

- D (Do) – виконання діяльності (здійснення намічених заходів);

- C (Check) – контроль, перевірка виконання (оцінка отриманих результатів, порівняння із запланованими показниками);

- A (Act) – вжиття заходів (дії з метою вдосконалення).

Процесом підприємства можна управляти тільки тоді, коли для нього визначена чітка відповідальність. Визначається власник або менеджер процесу (процес-менеджер, або case manager), якому надаються ресурси і повноваження. Він є відповідальним за ефективність та результативність процесу.

Процесний підхід означає постановку в основу реально існуючих процесів та структур, принципово нової їх організації згідно з вимогами ринку та технологічними можливостями. Орієнтація на процес означає передусім, що критерію ринкової орієнтації надається більше значення, ніж критерію функціональності підрозділу, який сформовано за організаційним принципом. За орієнтації на процеси виникає ефект включення постачальників та клієнтів до поля зору. Оскільки переорієнтація на процес означає як перебудову організації управління цілим підприємством, так і поворот мислення співробітників, то цей процес вимагає як часу, так і ресурсів. Алгоритм упровадження процесного підходу на підприємствах взуттєвого виробництва в межах системи управління якістю наведено на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм упровадження процесного підходу на підприємствах взуттєвого виробництва

Розглянемо кожен етап упровадження процесного підходу на підприємствах взуттєвого виробництва більш детально.

1. Розроблення переліку процесів на взуттєвому підприємстві та визначення їх призначення.
2. Класифікація процесів. Розрізняють процеси управління: основні (ключові), допоміжні, дискретні, неперервні, зовнішні, внутрішні та ін.
3. Визначення власників (менеджерів) процесів. Власник (менеджер) процесу – посадова особа підприємства, яка несе відповідальність за

результативність і ефективність процесу, а також виділення ресурсів, необхідних для планування й ведення процесу.

Далі етапи виконуються за кожним процесом окремо.

4. Визначення структури процесів – видів діяльності, з яких складається процес, а також їх взаємозв'язок між собою та іншими процесами.

5. Визначення запланованого результату – показників процесу, які забезпечують досягнення мети та цілей організації.

6. Ідентифікація та оцінка ризиків, які впливають на досягнення процесом запланованих результатів.

7. Визначення меж процесу, тобто виходів та входів процесів, а також постачальників і споживачів.

8. Визначення правил моніторингу процесів та аналізу даних.

9. Визначення необхідних ресурсів, а саме людських ресурсів, інфраструктури, середовища для функціонування процесів, інформації.

10. Реалізація управління процесом. Визначення результативності та ефективності процесу. Удосконалення процесу.

Уся діяльність взуттєвої фабрики являє собою взаємопов'язаний ланцюжок процесів. У табл. 1 пропонується ідентифікація процесів взуттєвого підприємства виходячи з вимог ДСТУ ISO 9001:2015, цілей і завдань виробника, організаційної структури підприємства.

Процеси системи управління якістю поділяються на:

- управлінські (процеси менеджменту) – У – процеси, результатами яких є підвищення результативності та ефективності процесів управління;
- ключові – К – процеси, пов'язані із забезпеченням функціонування життєвого циклу продукції, результатом яких є задоволення потреб та вимог споживачів;
- допоміжні – Д – процеси, результатами, яких є забезпечення надійного функціонування всіх процесів системи управління якістю.

Для забезпечення і підтримки в робочому стані системи управління якістю на взуттєвому підприємстві повинні виділятися необхідні ресурси: людські, матеріальні, фінансові. Визначення потреби в ресурсах необхідно проводити на початок року в організаційно-технічних заходах і додатково за результатами коригувальних дій, аналізі системи управління якістю.

Ідентифікація, розуміння й управління взаємозв'язаними процесами як єдиною системою допомагають підприємству взуттєвого виробництва результативніше та ефективніше досягати поставлених цілей. Постійне поліпшення процесів має бути незмінною метою організації. Для цього застосовуються дві основні стратегії: поступового поліп-

Ідентифікація процесів підприємства взуттєвого виробництва

Код процесу	Найменування процесу	Власник (менеджер) процесу
У1	Стратегічне управління	Директор
У2	Управління фінансами	Головний економіст
У3	Управління якістю	Начальник відділу якості
У4	Управління персоналом	Начальники структурних підрозділів
У5	Прийом на роботу та облік кадрів	Начальник відділу кадрів
У6	Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	Начальник відділу кадрів
У7	Управління документацією	Директор
К1	Моделювання взуття	Головний модельєр
К2	Виготовлення зразків	Начальник лабораторії
К3	Розроблення нових видів продукції	Начальник лабораторії
К4	Розкрій деталей взуття	Начальник розкрійного цеху
К5	Обробка деталей верху та низу взуття	Начальник розкрійного цеху
К6	Складання заготовок взуття	Начальник цеху
К7	Складання взуття	Начальник цеху
К8	Прийом та випробування готової продукції	Начальник відділу технічного контролю
К9	Пакування та маркування взуття	Начальник цеху
К10	Складування та зберігання готової продукції	Завідувач складу готової продукції
К11	Реалізація взуття	Начальник відділу збуту
Д1	Вибір та оцінка постачальників, закупівля сировини та матеріалів	Начальник відділу постачання
Д2	Зберігання комплектуючих, матеріалів, сировини та допоміжних матеріалів	Завідувач складом
Д3	Закупівля, технічне обслуговування та ремонт обладнання	Головний механік
Д4	Забезпечення роботи енергетичного господарства	Головний енергетик
Д5	Юридичне забезпечення	Юрист
Д6	Метрологічне забезпечення виробництва	Начальник лабораторії
Д7	Програмне та комп'ютерне забезпечення	Системний адміністратор
Д8	Вимірювання задоволеності споживачів	Начальник відділу якості
Д9	Внутрішній аудит	Начальник відділу якості
Д10	Моніторинг процесів	Начальник відділу якості
Д11	Управління невідповідностями	Начальник відділу якості
Д12	Управління коригувальними діями	Начальники структурних підрозділів
Д13	Управління охороною праці	Інженер із техніці безпеки
Д14	Управління протипожежною безпекою	Інженер із техніці безпеки

шення (кайдзен) та радикальної перебудови процесу (реінжиніринг). Удосконалення процесів може бути реалізоване в результаті вивчення і використання досвіду й методів роботи кращих підприємств у визначеній сфері діяльності або регіоні. Одним із методів реалізації такого досвіду є бенчмаркінг.

Висновки з проведеного дослідження. Система управління якістю на підприємстві взуттєвого виробництва відіграє важливу роль у поліпшенні якості вироблюваної продукції, підвищенні ефективності виробництва, покращенні умов праці, забезпеченні високої конкурентоспроможності. Діяльність підприємства взуттєвого виробництва має здійснюватися на основі використання процесного підходу, який передбачає визначення взаємопов'язаних та взаємодіючих процесів та управління ними. Наведено алгоритм упровадження процесного підходу на підприємствах взут-

тєвого виробництва в межах системи управління якістю. Для перемоги у конкурентній боротьбі підприємство повинне забезпечувати постійне поліпшення процесів, для чого застосовуються дві основні стратегії: поступового поліпшення (кайдзен) та радикальної перебудови процесу (реінжиніринг). Удосконалення процесів може бути реалізоване в результаті використання бенчмаркінгу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200–208.
2. Бондаренко С.М., Леус А.Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5527> (дата звернення: 29.12.2020).

3. Бондаренко С.М., Михайленко Н.В. Базова концепція загального управління якістю TQM: Роль персоналу. *Економічний простір*. 2015. № 103. С. 139–146.

4. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 29.12.2020).

5. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.

6. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 21 с.

7. Зяйлик М.Ф., Вівчар О.І. Процесний підхід до менеджменту якості. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 191–194.

8. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79–85.

9. Левчик О.Б. Міжнародний стандарт ISO 9001: 2015. *Акценти. Огляд. Практика*. Матеріали семінару-практикуму, м. Київ, 27 лютого 2017 р. Київ, 2017. С. 22–33.

10. Траченко Л.А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2(36). С. 251–257.

REFERENCES:

1. Bondarenko S.M. (2016) Dilova doskonalistj pidpryemstv jak faktor konkurentospromozhnosti nacionalnoji ekonomiky Ukrajinu [Business excellence of enterprises as a factor of competitiveness of the national economy of Ukraine]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 116, pp. 200-208.

2. Bondarenko S.M., Leus A.Ju. (2017) Ocinka rivnja jakosti produkciji na pidpryemstvi [Assessment of the level of product quality at the enterprise]. *Efek-*

tyvna ekonomika (electronic journal), no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5527> (accessed 05 November 2020).

3. Bondarenko S.M., Mykhajlenko N.V. (2015) Bazova kontseptsiiia zahalnoho upravlinnia yakistiu TQM: Rol personalu [Basic concept of total quality management TQM: The role of staff]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 103, pp. 139–146.

4. Ghotj O.Ja., Bondarenko S.M. (2017) Strateghija pidpryemstva jak chynnyk jogho konkurentospromozhnosti [Enterprise strategy as a factor of its competitiveness]. *Efektyvna ekonomika (electronic journal)*, no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (accessed 05 November 2020).

5. UkrNDNTs (2016) DSTU ISO 9000:2015 *Systemy upravlinnia iakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv* [Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms]. Kyiv: UkrNDNTs. (in Ukrainian)

6. UkrNDNTs (2016) DSTU ISO 9001:2015 *Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy* [Quality management systems. Requirements]. Kyiv: UkrNDNTs. (in Ukrainian)

7. Zyajlyk M.F., Vivchar O.I. (2013) Protsejni pidkhid do menedzhmentu yakosti [Process approach to quality management]. *Innovacijna ekonomika*, no. 1, pp. 191–194.

8. Kasych A.O., Khar'kova Zh.V. (2016) Upravlinnia konkurentnyu perevahamy pidpryemstva [Management of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomichnyj analiz*, no. 2, pp. 79–85.

9. Levchuk O.B. (2017) Mizhnarodnyj standart ISO 9001: 2015. *Akcenty. Oglyad. Praktyka* [International standard ISO 9001: 2015. Accents. Review. Practice]. Materialy seminaru-praktykumu (Ukraine, Kyiv, February 27, 2017), pp. 22–33.

10. Trachenko L.A. (2018) Protsejni pidkhid u systemakh upravlinnia yakistiu pidpryemstv sfery posluh [Process input in management systems for enterprises in the sphere of services]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (36), pp. 251–257.