

2. Білоусько Я.К. Державна підтримка техніко-технологічного забезпечення аграрного виробництва [Текст] / Я.К. Білоусько, В.О. Питулько, В.Л. Товстопят // Економіка АПК. - 2005. - № 5. - С. 31-32.
3. Гайдуцький П.І. Про основні засади реформування системи державної підтримки сільського господарства та сільської території [Текст] / П.І. Гайдуцький // Економіка АПК. - 2005. - №11. - С. 43-48.
4. Гуткевич С.О. Інвестиційна пріоритетність галузей агропромислового комплексу [Текст] / С.О. Гуткевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 143 – 148.
5. Закон України № 2198 – XII від 13.03.1992 «Про іноземні інвестиції» (зі змінами і доповненнями).
6. Кириленко І.Г. Аграрна реформа в Україні: надбання, проблеми [Текст] / І.Г. Кириленко // Економіка АПК. - 2005. - № 5. - С. 8-14.
7. Щурик М.В. Інвестування сільського господарства: інвестиційні пріоритети на напрямки [Текст] / М.В. Щурик, М.М. Щурик // Статистика України. – 2006. – № 4. – С. 51 – 55.
8. Ярошенко Ф.О. Інвестиції на розвиток сільського господарства [Текст] / Ф.О. Ярошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 6. – С. 34 – 36.
9. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики / Електронний ресурс /, режим доступу: <http://www.minagro.kiev.ua/page/?6659>



УДК 338.518

КОРСИКОВА Н.Н., канд. екон. наук, доцент, ТОЛСТЫХ А.В., магистр  
Одесская национальная академия пищевых технологий, г. Одесса

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА

В статье рассмотрены основные характеристики, достоинства и недостатки процессного и системного подходов к формированию системы менеджмента качества. Обоснована необходимость формирования интегрированной системы менеджмента качества и предложено использование одной из современных и популярных методик – «Практическая программа революционных преобразований на предприятиях» («20 ключей»).

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, жизненный цикл изделия, процессный подход, системный подход, «практическая программа революционных преобразований на предприятиях».

The article describes the main characteristics, advantages and disadvantages of process and system approaches to the formation system of quality management. Shows necessity of creating an integrated quality management system and offering the use one of a modern and popular techniques - “ Practical program of revolutionary transformations at the enterprises” (“20 keys”).

**Key words:** system of quality management, life cycle of product, process approach, systems approach, practical program of revolutionary transformations at enterprises.

**Введение.** Идея постоянного улучшения деловой активности компаний, процессов, качества продукции и систем менеджмента качества (СМК) активно разрабатывалась начиная с 50-х гг. XX столетия многими специалистами (Фейгенбаум, Джуран, Кросби, Демингом, Исикавой, Тагути и др.). Требования постоянного улучшения качества, положенные в основу принципов менеджмента качества (ИСО 9000:2000) [1] и направленные на удовлетворение заинтересованных сторон (в первую очередь потребителя), сегодня становятся парадигмой развития. Успешное управление предприятием может быть достигнуто путем внедрения и поддержания соответствующе системы, которая разработана и

используется для постоянного улучшения выполнения всех работ на предприятии.

Современные подходы менеджмента качества диктуют вполне понятные требования и принципы к управлению предприятием, такие как процессный подход, системный подход, принятие решений, основанных на фактах, непрерывное улучшение и т.п. Однако реализация данных принципов на практике не всегда проста и выполнима без специальных инструментов управления и отлаженных процедур. В данной статье будут рассмотрены вопросы обоснованности применения разных подходов формирования системы менеджмента каче-

ства и возможность применения одного из современных инструментов их реализации.

**Постановка задачи.** Анализ опыта разработки и внедрения систем менеджмента качества отечественными предприятиями показывает, что создание системы менеджмента качества зачастую проводится формально, ограничиваясь рамками требований стандарта ИСО 9001. При этом нередки случаи, когда при создании систем менеджмента качества специалисты предприятия не проводят должного системного анализа деятельности собственного предприятия и механически используют опыт других компаний, что приводит к определенной оторванности систем от реальных процессов на предприятии.

Во многом это объясняется тем, что до сих пор на отечественных предприятиях преобладает применение функционального подхода к организации и управлению деятельностью [2, 3, 4]. В соответствии с этим подходом, многие отечественные предприятия приняли решение о внедрении СМК, основанное на процессном подходе, регламентированном последней версией стандартов серии ИСО 9000. Однако зачастую внедрение СМК не приносило желаемых результатов, поскольку все внимание концентрировалось на повышении качества продукции без учета иных аспектов менеджмента качества.

В настоящее время практически все промышленно развитые страны вступили в новый этап развития менеджмента, который тесно связан с внедрением интегрированных систем менеджмента, включающих в себя, как один из составных элементов, системы менеджмента качества.

Рассмотрим проблемы и возможности использования традиционного функционально-процессного подхода формирования СМК при системном управлении качеством.

**Результаты.** Для обеспечения выпуска конкурентоспособной качественной продукции (услуги), прежде всего, необходимо определить ключевые виды деятельности и процессы, систему их взаимодействия на предприятии, функции соответствующих органов управления.

Рассматривая жизненный цикл изделия, можно выделить следующие основные процессы [5]:

- процесс проектирования и разработки продукции;
- процесс подготовки производства;

- процесс закупки материалов и компонентов;
- процесс производства;
- процесс контроля качества готовой продукции;
- процесс сбыта.

К каждому процессу устанавливаются определенные требования соответствующими правовыми, нормативными и техническими документами. Управление процессами осуществляется с помощью обязательных документированных процедур. Любой процесс по усмотрению его владельца может стать документированной процедурой, если установлен рациональный и эффективный способ его выполнения. Организация и управление каждым процессом осуществляется определенным структурным элементом (бюро, отделом, департаментом, цехом и т.п.), а их взаимодействие - через должностных лиц (начальников отделов, департаментов, цехов) и структурные подразделения более высокого уровня.

Основной отличительной чертой процессного подхода является ориентация на требования внутреннего потребителя и оптимизация деятельности. Он позволяет:

- устанавливать четкую, однозначную ответственность в отчетности для руководства по ключевым видам деятельности;
- понимать и измерять возможности ключевых видов деятельности;
- выявлять внутренние и внешние взаимосвязи между функциями организации;
- оценить риски, последствия и влияние для потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон;
- сосредоточивать руководство на таких факторах, как ресурсы, методы и материалы, которые улучшают ключевые виды деятельности организации.

Процессный подход является наиболее распространенным подходом к управлению качеством. Он предполагает, прежде всего, то, что управление процессом и каждой из входящих в него работ (подпроцессов или функций) происходит с применением особых методических приемов, достаточно хорошо разработанных и позволяющих исключить многие ошибки.

Управление организационными процессами в системе менеджмента качества, в первую очередь,

сводится к постоянному поддержанию организованности и упорядоченности всех видов работ.

Однако управление процессами неправильно было бы сводить лишь к поддержанию их заданной организованности. Очень важен один из основополагающих принципов менеджмента – принцип

постоянного улучшения. Только постоянное усовершенствование каждого процесса системы менеджмента качества принесет успех организации.

Схематично сущность процессного подхода к управлению качеством можно представить с помощью рисунка 1 [6].



**Рис. 1. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе**

В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество процессов, конечной целью которых является выпуск продукции или предоставление услуги. Но большая часть реальных процессов предприятия состоит из многих функций, т.е. выходит за пределы отдельного подразделения. К тому же, в функционально ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией между различными подразделениями, что приводит к большим затратам, длительным срокам разработки управленческих решений и, как следствие, к потере клиентов.

Поэтому, различные части общей системы управления предприятия должны быть объединены с системой менеджмента качества в единую интегрированную систему менеджмента. В системе менеджмента качества необходимо скоординировать процессы, определить их взаимосвязи, обеспечить их совместимость. Проектирование системы менеджмента качества предполагает безусловное использование системного подхода к рассмотрению деятельности предприятия в целом и должно

начинаться с обстоятельного системного анализа взаимодействия предприятия с внешней средой, со своим непосредственным деловым окружением, основу которого образуют потребители, деловые партнеры, поставщики и другие заинтересованные стороны.

Практическую форму, в которой осуществляется системный подход, можно охарактеризовать следующим образом. На качество продукции оказывает влияние значительное количество объективных факторов, которые действуют как самостоятельно, так и комплексно, как на отдельных этапах жизненного цикла продукции, так и на нескольких.

Большинство основных видов деятельности фирмы обычно включает широкий круг человеческих, машинных, материальных и информационных элементов, который можно рассматривать как систему. В качестве примеров можно привести: проектирование новых изделий и освоение их производства; производство и управление ими; сбыт продукции и закупка запасных частей; управление качеством и надежностью. Изменение какого-либо элемента этих системных структур может суще-

ственно повысить или снизить общую эффективность.

Таким образом, основой современного системного подхода является то, что на качество влияют все многочисленные стадии производственного цикла, а именно:

- в огромной степени на качество продукции влияет процесс проектирования, на котором должны учитываться результаты изучения рынка;

- на качество продукции влияет качество закупаемых сырья, материалов и комплектующих изделий, деятельность отделов, которые отбирают поставщиков, заключают с ними контракты и поддерживают связь;

- качество продукции зависит от принятой технологии производства, применяемого оборудования, технологической оснащенности производственных процессов;

- в процессе изготовления изделий на их качество огромное влияние оказывают руководители и производственные рабочие;

- нет необходимости говорить о той роли, которую играет технический контроль и функциональные испытания на соответствие качества продукции требованиям нормативно-технической документации;

- процесс транспортировки продукции также влияет на качество, при этом большое значение приобретают качество упаковки и методы транспортировки.

Системная проблема качества является сложной потому, что достижение уровня качества, с момента возникновения идеи об изделии (продукции) до момента его эксплуатации (реализации), отвечающей требованиям потребителя, требует координированного взаимодействия в системе, охватывающей все функциональные сферы хозяйственной деятельности.

Любая система управления качеством может эффективно функционировать лишь в том случае, если она опирается на прогрессивные методы управления качеством. Среди таких инструментов выделяется, созданная японским профессором Ивао Кобаяси, программа «20 КЛЮЧЕЙ» или «Практическая программа революционных преобразований на предприятиях» (русскоязычный аналог названия методики) [7]. Эта программа, по сути, объединила множество существующих подобных методик.

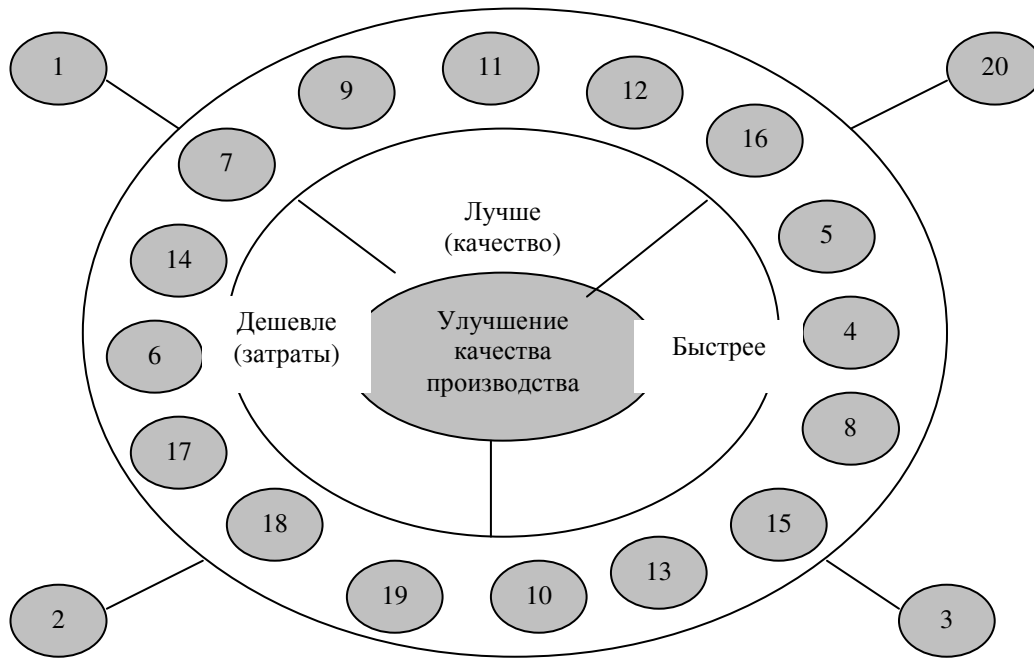
Что же представляет собой система «20 ключей»? Это инструмент для оценки и повышения эффективности работы компании, включающий совокупности различных методов реализации постоянных улучшений и усовершенствований, внедряемых компаниями-лидерами. По своей сути, это инструмент бенчмаркинга [5, 8], при помощи которого процесс исследования и оценки эффективности работы компании существенно упрощается.

Как инструмент управления бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и обучение на лучших примерах, не зависимо от их размеров, сферы бизнеса и географического положения. По сути, бенчмаркинг является искусством обнаружения того, в чем другие имеют наилучший опыт с целью изучения, усовершенствования, и применения этих методов работы в собственной практике.

Программа «20 КЛЮЧЕЙ» представляет собой целостную систему управления совершенствованием организации, но при этом она проста и понятна любому сотруднику. Методика появилась в США буквально пару лет назад. Ее ценность - в простоте и предельной прозрачности. При этом методика характеризуется четкой систематизированностью и комплексным подходом к вопросу управления предприятием.

Программа состоит из двадцати ключей и предполагает, что "обладание" каждым из них обеспечит компании победу на рынке (рис. 2). Каждый из 20 пунктов программы состоит из 5 уровней. Преодоление каждого оценивается в один балл. Т.е. для получения одного ключа, предприятие должно иметь 5 баллов. Следовательно, связка всех 20 ключей обойдется в 100 баллов. Американский опыт показывает, что предприятия, начинающие внедрять «20 КЛЮЧЕЙ», первоначально имеют порядка 20-30 баллов. И за каждые последующие 3-4 года набирают еще примерно по 20 баллов.

Важно понять, что эти направления тесно взаимодействуют друг с другом. Если их развивать по отдельности, хотя бы и одновременно, проект по совершенствованию может закончиться провалом. Каждое из направлений обеспечит полную отдачу только при условии комплексной работы над всеми ключами. Только гармоничные, согласованные действия по всем направлениям создадут новое качество производства, обеспечат синергетический эффект.



- Ключ 1. Наведение чистоты и порядка.
- Ключ 2. Рационализация системы управления.
- Ключ 3. Деятельность малых групп.
- Ключ 4. Сокращение материально-производственных запасов.
- Ключ 5. Технология быстрой переналадки.
- Ключ 6. Стоимостной анализ производственных операций.
- Ключ 7. Производство без постоянного присмотра.
- Ключ 8. Объединенное производство.
- Ключ 9. Обслуживание машин и оборудования.
- Ключ 10. Учет и распределение рабочего времени.
- Ключ 11. Система контроля качества.
- Ключ 12. Помощь поставщикам в повышении качества их продукции.
- Ключ 13. Устранение потерь с помощью «карты горы сокровищ».
- Ключ 14. Наделение рабочих полномочиями проводить улучшения.
- Ключ 15. Обучение смежным профессиям.
- Ключ 16. Планирование производства.
- Ключ 17. Управление производительностью труда.
- Ключ 18. Использование информационных систем.
- Ключ 19. Сбережение энергии и материалов.
- Ключ 20. Общая технология, технология производства.

**Рис. 2. 20 ключей управления Ивао Кобаяси**

По каждому ключу разработана матрица постоянных улучшений рабочих параметров. При этом рассматриваются все процессы, от организации рабочего места рядового работника до управленческих решений высшего уровня. Рабочее пространство приводится в движение базовыми ключами 1, 2, 3, 20. Их можно сравнить с четырьмя маленькими шестеренками, находящимися с наружной стороны. Начиная вращаться, они приводят в действие ось производственного тела. Проворачиваясь, ось сигнализирует о том, что

рабочее пространство «захвачено». Теперь оно будет непрерывно становиться лучше, быстрее, дешевле: сердце «20 ключей» - приведенное в движение рабочее пространство.

**Выводы.** Принципиальное значение для моделирования системы менеджмента качества имеют следующие вопросы: как учесть все существенные факторы и параметры, построить адекватную постановке задачи модель и на ней определить допустимое множество управляемых переменных, в том числе необходимые и

целесообразные уровни потребительских свойств выпускаемой продукции, которая в наибольшей степени будет соответствовать требованиям рынка, минимально возможный и предельно допустимый уровень затрат, обеспечивающий выгоду предпри-

ятию, стратегию поведения в условиях изменения конкурентной ситуации на рынке, оптимальную структуру процессов и соответствующих функций управления, обеспечивающих эффективное функционирование интегрированной системы качества.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Система менеджмента качества. Основные положения и Словарь.
2. Бастрыкин Д.В. Управление качеством на промышленном предприятии: Монография / Д.В. Бастрыкин, А.И. Евсейчев, Е.В. Нижегородов, Е.К. Румянцев, А.Ю. Сизикин, О.И. Торбина. - Москва: Издательство «Машиностроение-1». – 2006.
3. Безъязычный В.Ф. Возможности использования процессного подхода при системном управлении качеством / В.Ф. Безъязычный, Э.В. Киселев // Качество. Инновации. Образование. - 2003. - №12. - С. 23-27.
4. Смагина М.Н. Процессы системы менеджмента качества / М.Н. Смагин, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко. - Тамбов: Изд. ТГТУ. – 2006.
5. Змерзлая А.А. Совершенствование системы менеджмента качества как фактора повышения конкурентоспособности предприятия / А.А. Змерзлая // Ринкова Економіка: Сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових статей, том 12. - 2009. - С. 98-103, С. 148-155.
6. Смагина М.Н. Процессы системы менеджмента качества / М.Н. Смагина, Б.И. Герасимов, Л.В. Пархоменко / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 100 с.
7. Айгуль Саяхова. 20 ключей управления в действии / Айгуль Саяхова // Деловое совершенство. - 2006. - №4. - С. 21-24.
8. Грегори Х. Войсон. Бенчмаркинг в примерах / Грегори Х. Войсон // Деловое совершенство. – 2006. - № 8,9.



УДК 663.25.013:005.21

АГЕСВА І.М., канд. екон. наук, доцент, МАНДРО О.Ю., магістр  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИНОРІБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Розглянуто основні питання та переваги практичного впровадження стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості, зокрема на підприємствах виноробної галузі. Запропоновані основні шляхи покращення економічного становища вітчизняних підприємств галузі.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, стратегічний план, виноробна галузь.

The article contains general issues of practical use and benefits of strategic planning at the food industry enterprises, in particular at the enterprises of vine making industry. The modern aspects using the strategic planning are researched for the enterprises of Ukraine. The basic ways of economy situation improving at the enterprises of food industry are offered.

**Key words:** strategy, strategic planning, strategic plan, vine making industry.

**Вступ.** В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший

рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування. Наприклад, щоб уникнути входження підприємства у таку фазу