

УДК 658.5

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-86-92

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ

Жураховский А.С.

*Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассмотрен один из возможных вариантов оптимизации бизнес-процессов, а именно на основе совершенствования системы менеджмента качества продукции. Внедрение СМК подразумевает оптимизацию всех производственных процессов, а потому является наиболее продуктивным вариантом. Учитывая, что система управления качеством продукции строится на основе последних стандартов, эта система требует довольно больших затрат. В условиях кризиса оговоренный фактор является основной проблемой, которая требует безотлагательного решения.

Ключевые слова: бизнес-процесс, производственные компании, система менеджмента качества, оптимизация бизнес-процессов, программа оптимизации бизнес-процессов.

THE DEVELOPMENT OF BUSINESS OPTIMIZATION PROGRAM ON THE BASIS OF QUALITY MANAGEMENT IMPROVEMENT AT MANUFACTURING COMPANIES

A. Zhurakhovskii

*Moscow Region State University
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. The article considers one of possible options of business optimization based on the improvement of product quality management. The introduction of the system of quality management implies optimization of all production processes, and therefore it is the most productive option. Considering that the quality management system of a company is built on the basis of the latest standards, it is rather expensive. Under crisis conditions this factor is the main problem which requires urgent solution.

Keywords: business process, production companies, quality management system, business process optimization, business process optimization program.

В этой статье анализ эффективности бизнес-процессов проведён на примере деятельности ООО «Завод легких металлоконструкций» («ЗЛМК») г. Серпухова. Компания ООО «ЗЛМК» вот уже 8 лет работает в сфере производства металлоконструкций различного назначения. Свою деятельность компания начала с производства кронштейнов для фасадных систем различного назначения, а, как

© Жураховский А.С., 2017.

известно, в этой отрасли требования к качеству и точности исполнения чрезвычайно высоки.

Контроль качества в ООО «ЗЛМК» возложен на центральную службу контроля качества, которая включает в себя инженера по качеству и производственную лабораторию. Стоит отметить, что лаборатория технически вооружена и является сертифицированной. В функции службы входят разработка качественных показателей по всем видам выпускаемой продукции, методов проверки качества и порядка проведения испытаний, анализ рекламаций и их урегулирование, выяснение причин возникновения дефектов и брака и условий их устранения.

Контроль качества в ООО «ЗЛМК» включает [6, с. 40]:

- входной контроль качества сырья, основных и вспомогательных материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, инструментов, поступающих на склады предприятия;
- производственный пооперационный контроль за соблюдением установленного технологического режима, а иногда и межоперационную приёмку продукции;
- систематический контроль за состоянием оборудования, машин, инструментов, контрольно-измерительных приборов, различных средств измерения, моделей испытательной аппаратуры и весового хозяйства, новых и находящихся в эксплуатации приспособлений, условий производства и транспортировки изделий и другие проверки;
- контроль опытных образцов;
- контроль готовой продукции.

Все сведения в ООО «ЗЛМК», полученные в ходе проведенного контроля, ежедневно и посменно поступают в лабораторию. Инженер по качеству, исходя из полученных данных, вправе принять решение об остановке производственного процесса, если возникнет такая необходимость.

На службу контроля качества в ООО «ЗЛМК» возложена также организация двустороннего обмена информацией о качестве продукции с потребителем. Стоит отметить, что ООО «ЗЛМК» было одним из первых предприятий в Московской области, которое внедрило на производстве систему контроля качества по международным стандартам – ISO 9001.

В компании был введён стандарт качества, на основе которого высшее руководство ООО «ЗЛМК» формулирует политику завода в области качества и сообщает её всем сотрудникам, вовлеченным в процессы создания продукции, составляющей основной предмет деятельности предприятия. Эта политика заключается в том, чтобы [7]:

- неукоснительно соблюдать требования законодательства РФ, предъявляемые к продукции завода;
- постоянно совершенствовать потребительские характеристики продукции, отвечающие ожиданиям потребителей;
- предоставлять потребителям полную информацию об особенностях хранения, упаковки, транспортировки продукции;
- постоянно проводить модернизацию в области внедрения и использования наиболее современных технологий производства;

- постоянно совершенствовать корпоративную квалификацию и профессионализм сотрудников предприятия;
- развивать и совершенствовать управленческие и производственные процессы, добиваться повышения качества их результатов;
- обеспечивать рост эффективности системы управления качеством.

Политика в области обеспечения безопасности продукции ООО «ЗЛМК» на 2015–2016 гг. содержала следующие положения:

- ООО «ЗЛМК» принимает на себя управление всеми видами деятельности для обеспечения безопасности своей продукции для потребителей в соответствии с международными критериями управления системой менеджмента безопасности продукции.

- Все виды технологических и производственных операций, выполняемых на предприятии, должны обеспечивать безопасность продукции для потребителей.

Предприятие реализует эту политику путём принятия следующих мероприятий:

- неукоснительного соблюдения требований законодательства РФ, предъявляемых к безопасности выпускаемой продукции;
- поэтапной разработки и внедрения системы менеджмента безопасности выпускаемой продукции в соответствии с требованиями ИСО 2000–2007И.
- оценки возможных потенциально опасных факторов и осуществления деятельности, направленной на снижение вероятности их появления;
- обеспечения безопасности выпускаемой продукции на всех этапах производственного процесса, начиная от закупки сырья и заканчивая конечным потребителем;
- внедрения современных технологий, оборудования материалов, обеспечивающих максимальную безопасность выпускаемой продукции;
- привлечения всего персонала к активному участию в работах по обеспечению безопасности выпускаемой продукции, мотивирования этого участия, обучения и повышения квалификации сотрудников в области менеджмента безопасности выпускаемой продукции [4];
- осуществления постоянного информирования и поддержания открытого диалога со всеми заинтересованными сторонами по вопросам деятельности предприятия в области обеспечения безопасности выпускаемой продукции;
- формирование и поддержание репутации продукции ООО «ЗЛМК» как безопасной для потребителя.

Потребность в изменениях возникла у ООО «ЗЛМК» в основном из-за необходимости сокращения расходов и увеличения прибыли. Обострение конкурентной борьбы и диверсификация части бизнеса компании также являются толчком к принятию решения о внедрении в её деятельность таких изменений, как система учёта затрат на качество [5].

При разработке системы учёта затрат на качество в компании ООО «ЗЛМК» ставятся целью по снижению убытков и увеличение прибыли. Для повышения эффективности СМК ООО «ЗЛМК» можно предложить использование модели РАФ («Предупреждение, оценка, отказ») и модели затрат на процесс.

Следует отметить, что в части типов затрат, обе модели идентичны, так как выделяют одни и те же типы затрат: предупреждающие затраты, оценочные затраты и затраты из-за внутренних и внешних отказов [3].

Различие же между моделями заключается в том, что в модели затрат на процесс затраты на качество определяются по конкретному процессу, а не по категориям продукции, простоя, потребителя [1].

Во многих организациях модель затрат на процесс сложно реализуема, но в небольших организациях при ограниченном количестве процессов (один–два) эта модель будет эффективна. Компания ООО «ЗЛМК» подходит под эти два основных критерия.

Для оценки эффективности процессов можно применить один интересный показатель – экономическую добавленную стоимость (EVA). Этот показатель как раз лучше, чем модель затрат на процесс, подходит для экономической оценки процессов и реализации процессного управления.

Модель – это набор стандартных видов и элементов чего-либо. Моделирование подходит для понимания идей. Однако для практического применения прямое следование моделям затрат на качество нецелесообразно. Всё зависит от конкретной организации и вида бизнеса.

Как уже говорилось выше, затраты на качество – инструмент управленческого учёта. Поэтому важны не сами модели, а понимание сути инструмента «Затраты на качество». Суть – в выявлении и снижении потерь, а также в оценке резервов. Вот зачем необходимы затраты на качество.

Организации начинают разработку с классификации затрат на предупреждение и оценку и надолго остаются на этом этапе.

Однако это не является важным. Система разрабатывается не ради учёта затрат на предупреждение и оценку, а ради снижения потерь. При определении видов потерь нужно помнить о целях внедрения затрат на качество. В ходе внедрения цели могут измениться.

Для создания модели затрат на качество в ООО «ЗЛМК» необходимо в первую очередь определить цели разработки и внедрения, а также виды / объекты потерь. Для неё подойдут категории: продукция, потребитель, оборудование. Например [7]:

- потери, связанные с продукцией: потери по окончательному и исправительному браку, снижение сортности;
- потери, связанные с клиентами: потеря доли рынка, потеря клиентов, невыполнение заявок;
- оборудование: внеплановые простои оборудования, затраты на внеплановые ремонты оборудования.

Можно также использовать 7 типов потерь из бережливого производства либо собственный опыт сотрудников организации (кстати, часто недооцененный) [4].

Что касается затрат на предупреждение и оценку, важно понимать принцип их включения в затраты на качество. Принцип такой: включаются только те затраты, которые соотносятся с соответствующими потерями. Например, с за-

тратами на внеплановые ремонты оборудования соотносятся затраты на планово-предупредительные ремонты. С потерями от брака продукции соотносятся затраты на контроль продукции и технологических процессов и т. д.

Если организация имеет систему менеджмента качества, ситуация с определением потерь и их учётом упрощается. Так, под потерями можно понимать несоответствия. Требования к учёту указанных несоответствий должны быть определены в соответствующих документах.

Следующим этапом для ООО «ЗЛМК» будет оценка первичного учёта потерь (и их причин) и затрат на их предупреждение и контроль.

Далее, в ООО «ЗЛМК» необходимо разработать методику расчёта затрат на качество, в которой указываются формулы, номера заказов, номера мест возникновения затрат и других источников информации.

Система отчётности по затратам на качество может быть разделена на виды отчётов: отчёты по цехам и по организации в целом. Структура отчёта должна включать в себя собственно отчёт по затратам на качество и данные в стоимостном выражении по причинам потерь (несоответствий). Если указанные данные в организации отсутствуют, разрабатывать мероприятия по внедрению системы отчётности будет крайне тяжело.

Для разработки и внедрения систем учёта затрат на качество можно предложить следующий порядок (см. рис. 1) [7].

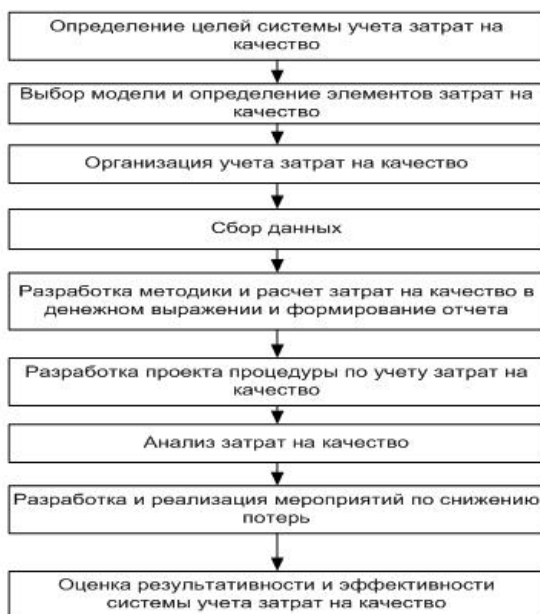


Рис. 1. Общая схема разработки и внедрения затрат на качество в ООО «ЗЛМК»

Заключительным этапом внедрения системы учёта затрат на качество в ООО «ЗЛМК» будет разработка проекта самой процедуры: регламента, положения и т. д.

Представленный выше алгоритм разработки и внедрения системы учёта затрат на качество в ООО «ЗЛМК» является довольно трудоёмким, и в результате него могут возникнуть типичные проблемы, решение которых потребует от руководства организации [2]:

- система разрабатывается без участия финансово-экономических служб;
- система не учитывает основных внутренних и внешних потерь;
- отсутствуют классификаторы причин брака;
- методика расчёта затрат на качество не связана с целями внедрения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баронов В.В., Круглов М.Г. Всеобщее управление качеством. Менеджмент систем качества. М.: Деловая книга, 2012. 287 с.
2. Бебиков О.В. Затраты на качество: мифы и реальность [Электронный ресурс] // Блог консультанта по системе менеджмента качества: [сайт]. URL: <http://bebikov.livejournal.com/10101.html> (дата обращения: 20.02.2017).
3. Версан В.Г. Стандарты ИСО 9000 версии 2000 года: стратегия внедрения // Сертификация. 2001. №4. С. 11.
4. Жураховский А.С. Проблемы формирования эффективной системы непрерывного обучения персонала производственных организаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 62–68.
5. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Управление персоналом в условиях организационных изменений: методологический аспект // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 85–87.
6. Крюков И.Э., Шадрин А.Д. Интеграция менеджмента качества в менеджмент предприятия // Век качества. НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс». 2014. № 2. С. 40–43.
7. Михеева Е.Н. Управление качеством: учебник М.: Дашков и Ко, 2011. 707 с.

REFERENCES

1. Baronov V.B., Kruglov M.G. *Vseobshchee upravlenie kachestvom. Menedzhment sistem kachestva* [General Quality Management. Quality Systems Management]. Moscow, Delovaya kniga Publ., 2012. 287 p.
2. Bebikov O.V. Quality costs: myths and reality. In: *Blog konsul'tanta po sisteme menedzhmenta kachestva* [Quality Management System Consultant Blog]. Available at: <http://bebikov.livejournal.com/10101.html> (accessed 20.02.2017).
3. Versan V.G. ISO 9000 Standards of 2000 Version: Implementation Strategy. In: *Sertifikatsiya* [Certification], 2011, no. 4, pp. 11.
4. Zhurakhovskii A.S. The Problems of forming an effective system of continuous personnel training at industrial organizations. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2016, no. 2, pp. 62–68.
5. Zhurakhovskii A.S., Sholotonova E.S. Personnel management in the conditions of organizational change: a methodological aspect. In: *Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHiGS. Seriya: Ekonomika* [Scientific Bulletin of the Volgograd Branch of the Russian Academy of Sciences. Series: The Economy], 2015, no. 3, pp. 85–87.

6. Kryukov I.E., Shadrin A.D. Integration of quality management into enterprise management. In: *Vek kachestva. NII ekonomiki svyazi i informatiki «Interekoms»* [The Age of Quality. Research Institute of Communication, Economics and Computer Science “Interekoms”], 2014, no. 2, pp. 40–43.
 7. Mikheeva E.N. *Upravlenie kachestvom* [Quality Management]. Moscow, Dashkov i Ko Publ., 2011. 707 p.
-

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Жураховский Андрей Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления организацией Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;
e-mail: andrey131280@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Andrey S. Zhurakhovsky – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management of Institute of Economy, Management and Law at Moscow Region State University;
e-mail: andrey131280@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА

Жураховский А.С. Разработка программы оптимизации бизнес-процессов на основе совершенствования системы менеджмента качества продукции производственных компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 86-92.
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-86-92

CORRECT REFERENCE

Zhurakhovsky A. S. The Development of Business Optimization Program on the Basis of Quality Management Improvement at Manufacturing Companies. *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2017, no. 2, pp. 86-92.
DOI: 10.18384/2310-6646-2017-2-86-92