

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Н. В. Злобина, М. С. Р. Молонгуа

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет», Тамбов, Россия

Ключевые слова: бизнес-аналитика; бизнес-процессы; система качества; управление качеством.

Аннотация: Проанализирована деятельность компании SEIVA, выявлены ее бизнес-процессы и построены карты бизнес-процессов разных уровней в организации. Дана оценка системы управления качеством в организации. Представлены стратегические, ключевые и вспомогательные бизнес-процессы деятельности компании SEIVA.

Введение

Система управления качеством – способ, которым организация осуществляет управление бизнесом, связанное с качеством. Система качества состоит из организационной структуры, а также документации, бизнес-процессов и ресурсов, которые компания использует для достижения целей в области качества и удовлетворения требований клиентов. Система управления качеством связана с оценкой того, как осуществляется деятельность компании, и с причинами, по которым эта деятельность осуществляется определенным образом, с письменным указанием шагов и записью результатов.

Многим клиентам, как в частном, так и в государственном секторах, нужна уверенность, которую им может предоставить компания, обладающая системой качества. Система управления качеством может способствовать достижению этих ожиданий, однако следует помнить, что она является лишь средством и не может заменить цели, установленные в компании. Система сама по себе не приведет к немедленному улучшению бизнес-процессов или качества продукта и/или услуги. Это не решит всех проблем. Система качества – это способ руководства принять более систематическую ориентацию по отношению к компании.

Злобина Наталья Васильевна – доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономическая безопасность и качество», директор института дополнительного профессионального образования e-mail: zlobinanv@bk.ru; Молонгуа Мечеба Сергио Ренато – аспирант кафедры «Экономическая безопасность и качество», e-mail: smolongua09@hotmail.com, ТамбГТУ, Тамбов, Россия.

Целесообразно регулярно пересматривать и обновлять систему управления качеством, чтобы гарантировать достижение значительных и экономически жизнеспособных улучшений. Системы управления качеством предназначены не только для крупных компаний. Поскольку они касаются способа управления организацией, их можно применять к организациям любого масштаба и ко всем аспектам управления, таким как маркетинг, продажи и финансы, а также к базовым направлениям.

Теоретический анализ

Для того чтобы успешно руководить и управлять организацией, необходимо, чтобы ею управляли и контролировали систематически и прозрачно. Менеджмент организации включает в себя менеджмент качества среди других дисциплин управления. Чтобы определить процессы, связанные с любой организацией, необходимо предварительно подумать о возможных группировках, в которые могут входить выявленные процессы.

Группировка бизнес-процессов позволяет установить между ними аналогии, облегчает взаимосвязь и интерпретацию карты бизнес-процессов организации. Существуют разные виды процессов. Вид группировки бизнес-процессов может и должен устанавливаться самой организацией, конкретных правил для этого не существует. Наиболее часто используемая группировка показана на рис. 1. Важно отметить, что в зависимости от типа организации и бизнеса то, что для одной организации является ключевым или операционным процессом, для другой может быть только вспомогательным.

Для группировки бизнес-процессов организации первым шагом является определение того, какие процессы являются ключевыми или операционными, то есть те, которые оказывают наибольшее влияние на стратегические цели, поставленные организацией.

Ключевые процессы напрямую связаны с реализацией продукта и/или предоставлением услуги, поэтому составляют смысл существования организации. Они ориентированы на предоставление услуг и добавленную стоимость для клиентуры и должны быть направлены на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов.



Рис. 1. Виды бизнес-процессов

Ключевые процессы не являются общими для всех организаций, так как зависят от ее типа.

Для идентификации можно задать следующие вопросы:

- кто является конечным покупателем?
- кто поставщики?
- какие услуги мы им предлагаем?
- как создаются эти услуги?

После определения ключевых процессов возможно перейти к вспомогательным бизнес-процессам, при этом важно знать:

- какие ресурсы необходимы для выполнения ключевых процессов?
- как обеспечить надлежащее распоряжение и управление этими ресурсами?

Вспомогательные бизнес-процессы облегчают разработку действий, составляющих ключевые процессы, оказывая им поддержку и создавая дополнительную ценность для внутреннего клиента. В качестве примера можно привести следующие вспомогательные бизнес-процессы:

- экономико-финансовое управление: охватывает процессы, имеющие отношение к данной области, такие как бухгалтерский учет, бюджетный контроль и т. д.;
- управление персоналом: включает все процессы, связанные с персоналом. В качестве примера можно указать распределение персонала, продуктивность персонала, управление профессиональными рисками и др.;
- управление информационными системами: включает те процессы, которые связаны с коммуникацией и информацией внутри организации;
- общие услуги: включают, среди прочего, процессы наблюдения и обеспечение безопасностью, уборку, техническое обслуживание и т. д.

Важно отметить, что, в зависимости от типа организации, некоторые процессы могут рассматриваться как ключевые или как вспомогательные. Также необходимо определить стратегические бизнес-процессы, которые связаны с управлением, организацией, планированием и стратегией организации.

Стратегические процессы будут включать определение миссии, видения и ценностей организации. Данные процессы носят глобальный характер и влияют на все сферы организации.

Как правило, каждая организация имеет некоторые из следующих стратегических процессов:

- стратегическое планирование – разработка плана действий на среднесрочную перспективу с учетом миссии, видения и ценностей организации;
- организационная структура – определение различных взаимосвязей и организационное структурирование различных административных единиц;
- оперативное планирование – анализ и разработка различных видов деятельности, задач и т. д., необходимых для развития функций, таких как определение системы управления персоналом, постановка и мониторинг целей различных подразделений и др.;
- непрерывное совершенствование – учитывает политику качества, разработанную организацией, включая разработку действий, направленных

ных на содействие улучшению административных единиц. В рамки данного процесса включены следующие подпроцессы: нормализация процессов, их аудиты, планирование и выполнение улучшений и т.д.

Анализ деятельности компании СЕІВА

На основе научной литературы проанализирована деятельность на предприятии СЕІВА (Республика Экваториальная Гвинея), являющемся поставщиком авиационных конструкций из специальных сплавов и композитных материалов. Его философия заключается в том, чтобы быть субподрядчиком, способным предложить конечный продукт, основанный на утвержденных проектных данных. Деятельность СЕІВА заключается в сборке, герметизации и покраске конструкций и узлов для авиационной промышленности. Имея большой накопленный опыт, компания является поставщиком первого уровня.

Цель СЕІВА заключается в том, чтобы предложить клиенту наиболее полное решение, соответствующее его потребностям.

Направления деятельности компании:

- сборка авиационных конструкций. Позиционирование, сверление и клепка авиационных компонентов;
- герметизация авиационных конструкций. Нанесение герметики в местах стыков в узлах, изготовление замыкающих и герметизирующих шнуров для предотвращения протечек в узлах или деталях;
- покраска авиационных конструкций. Нанесение органических средств защиты на различные поверхности для защиты от коррозии или придания эстетичного вида;
- управление логистикой хранения и распределения;
- продуктовые инженерные решения.

В результате анализа деятельности компании, определены и сгруппированы бизнес-процессы организации по видам.

Основываясь на приведенных выше определениях, стратегическими бизнес-процессами, рассматриваемыми компанией СЕІВА, являются следующие:

- ответственность руководства;
- управление ресурсами компании;
- требования клиентов и органов власти;
- удовлетворенность клиентов и властей.

Далее приведены бизнес-процессы, рассматриваемые компанией СЕІВА как ключевые:

- управление утвержденной программой;
- получение материалов;
- производственный процесс: сборка, герметизация и покраска;
- вручение продукта.

Вспомогательными бизнес-процессами в деятельности компании СЕІВА являются:

- управление документами;
- оценка поставщиков и субподрядчиков;
- закупки;
- измерение, анализ и улучшения.

Построение карт бизнес-процессов компании СЕІВА

Для построения карт бизнес-процессов, следует обратить внимание на важные аспекты построения карты бизнес-процессов любой организации. Как только в деятельности организации идентифицированы и сгруппированы бизнес-процессы, эта структура должна быть отражена таким образом, чтобы облегчить определение и интерпретацию существующих взаимосвязей между ними.

Наиболее репрезентативным способом отражения идентифицированных процессов и их взаимосвязей является карта процессов, которая представляет собой графическую схему, включающую различные процессы, используемые организацией для работы и выполнения своих функций, и дает общее представление о системе управления организации. Для этого организации анализируют различные выполняемые действия и определяют свои стратегические, ключевые или операционные процессы, а также вспомогательные. Кроме того, карта процессов может показывать взаимосвязи процессов друг с другом и, если применимо, с внешним миром. Для адекватного установления таких взаимосвязей требуется знать, какие результаты дает каждый процесс и кому они направлены, какие входные данные необходимы процессу и откуда они берутся и какие ресурсы процесс потребляет и откуда они берутся.

В зависимости от размера организации и/или сложности деятельности виды и количество процессов будет разным. Поэтому уровень детализации карт процессов будет зависеть от размера самой организации и сложности ее деятельности. Следовательно важно, чтобы организации достигли адекватного баланса между простотой интерпретации карты или карт процессов и информационным содержанием.

Чрезмерно подробные карты процессов могут содержать много информации, но затруднять понимание структуры процесса, содержать избыток информации с небольшой ценностью и/или чрезмерной детализацией, что затрудняет интерпретацию.

С другой стороны, низкий уровень развертывания процессов может привести к потере важной информации для руководства организации, поэтому необходимо достичь адекватного баланса между информацией, содержащейся в карте процесса, и ее простотой интерпретации. Следует учитывать, что каждый процесс будет подразумевать управление рядом показателей и предоставляемой ими информацией, которая адекватна и актуальна, а выбранные показатели в свою очередь управляемы.

В зависимости от степени детализации карты процесса, она содержит хотя бы три уровня:

- 1) представление осуществляется только на уровне процесса;
- 2) детализация различных этапов или подпроцессов, из которых состоят процессы;
- 3) когда степень детализации достигает действий, составляющих этапы процессов.

Проектирование карты первого уровня включает только крупные бизнес-процессы, упрощает представление и делает его более понятным, а переход на более высокий уровень детализации даст полное представле-

ние об организации, но в то же время будет сложнее. Важно учитывать, что со временем структура процесса может подвергаться изменениям и обновлениям, однако желательно стремиться к стабильности структуры после того, как этот подход был реализован.

В результате анализа деятельности компании построены карты бизнес-процессы организации в трех уровнях. Карта процессов первого уровня компании СЕІВА, на которой схематично представлены процессы, составляющие организацию, представлена на рис. 2. Процессы второго уровня, представленные на рис. 3, показывают подпроцессы, составляющие ключевые процессы компании СЕІВА.

В целях получения необходимых деталей для визуализации подпроцессов, составляющих ключевые процессы СЕІВА, на рис. 4 отражены процессы третьего уровня.

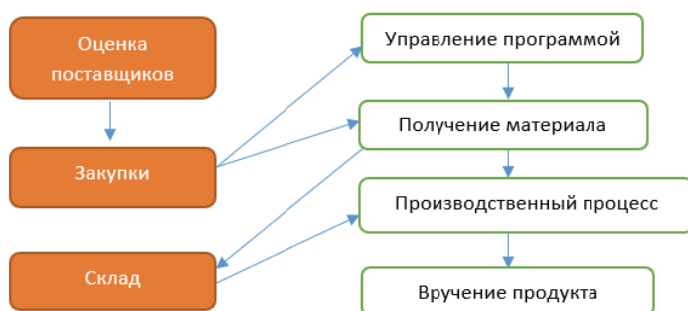


Рис. 2. Карта процесса первого уровня в организации СЕІВА



Рис. 3. Карта процесса второго уровня в организации СЕІВА (начало):
а – сборка; б – получение материала

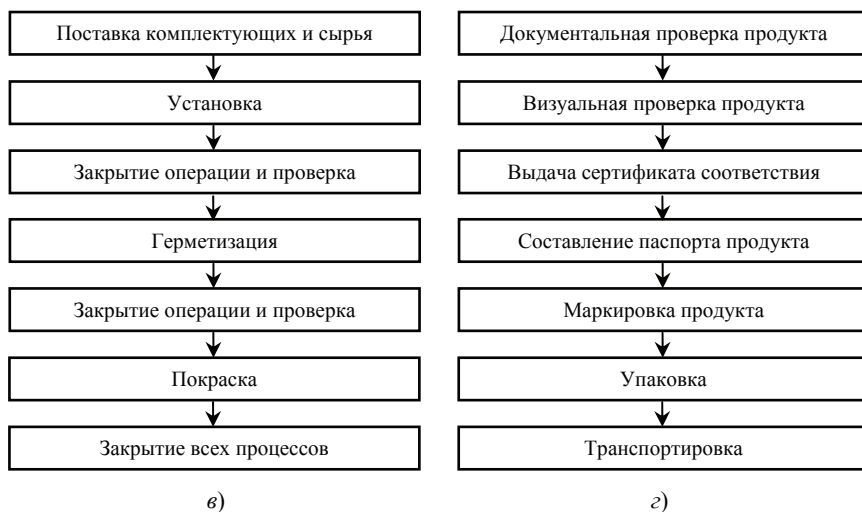


Рис. 3. Карта процесса второго уровня в организации СЕИВА (окончание):
 1 – производственный; 2 – вручение готового продукта



Рис. 4. Карта процесса третьего уровня в организации СЕИВА:
 а – сборка; б – герметизация; в – покраска

Таким образом, в результате анализа деятельности компании СЕИВА, в данной работе выявлены бизнес-процессы компании по видам (стратегические, ключевые/основные и вспомогательные) и построены карты бизнес-процессов разных уровней в организации.

Заключение

Эффективное управление современным бизнесом невозможно без систематической разработки и реализации решений, направленных на его изменение, что обусловлено не только требованиями рынка и конкурентных условий, но и требованиями общества. Анализ экономической деятельности предприятий был ориентирован главным образом на обоснование решений о поддержании стабильного функционирования этих предприятий как производственных систем, созданных для выполнения запланированных задач. В его задачи не входила аналитическая поддержка управления изменениями. Однако переход к рыночным отношениям показал, что только компании, которые меняются вместе с экономикой, успешно развиваются и что систематические инновации должны быть основой современного предпринимательства.

На первом этапе процесса оценки системы управления качеством в организации CEIBA на основе бизнес-аналитики внимание было обращено к деятельности компании в целом, с акцентом на ее бизнес-процессы как ключевые составляющие системы управления качеством на предприятии.

Список литературы

1. Управление качеством: Самооценка / Б. И. Герасимов, Е. Б. Герасимова, А. Ю. Сизикин, Г. А. Соседов. – М. : Форум ; Инфра-М, 2014. – 160 с.
2. Герасимов, Б. И. Управление качеством / Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина, С. П. Спиридонов. – 2-е изд., стер. – М. : Кнорус, 2007. – 204 с.
3. Деминг, У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Э. Деминг. – М. : Альпина Паблшер, 2011. – 417 с.
4. Коляда, А. А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия / А. А. Коляда. – Н. Новгород : Изд. Бизнес-школы EMAS, 2014. – 174 с.
5. Фрейдина, Е. В. Управление качеством : учеб. пособие / Е. В. Фрейдина. – М. : Омега-Л, 2013. – 189 с.

References

1. Gerasimov B.I., Gerasimova Ye.B., Sizikin A.Yg., Sosodov G.A. *Upravleniye kachestvom: Samoosenska* [Quality Management: Self-Assessment], Moscow: Forum; Infra-M, 2014, 160 p. (In Russ.)
2. Gerasimov B.I., Zlobina N.V., Spiridonov S.P. *Upravleniye kachestvom* [Quality Management], Moscow: Knorus, 2007, 204 p. (In Russ.)
3. Deming U.E. *Vykhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami* [Out of the Crisis. A New Paradigm for Managing People, Systems, and Processes], Moscow: Al'pina Pablisher, 2011, 417 p. (In Russ.)
4. Kolyada A.A. *Effektivnyye instrumenty strategicheskogo analiza. Kak priyat' vernoye resheniye o strategii razvitiya predpriyatiya* [Effective Tools for Strategic Analysis. How to make the right decision on the enterprise development strategy], N. Novgorod: Izdatel'stvo Biznes-shkoly EMAS, 2014, 174 p. (In Russ.)
5. Freydina Ye.V. *Upravleniye kachestvom: ucheb. posobiye* [Quality management: textbook], Moscow: Omega-L, 2013, 189 p. (In Russ.)

Analysis of the Company Performance to Evaluate the Quality Management System in the Organization

N. V. Zlobina, M. S. R. Molongua

Tambov State Technical University, Tambov, Russia

Keywords: business analytics; business processes; quality system; quality management.

Abstract: In this paper, the performance of the CEIBA company is analyzed; its business processes are identified; and maps of business processes at different levels in the organization are constructed. The quality management system in the organization was evaluated. The strategic, key and supporting business processes of CEIBA are presented.

© Н. В. Злобина, М. С. Р. Молонгуа, 2024