

# Управління змінами

## **Т 2.2 Сучасні методи управління змінами.**

Методи, орієнтовані на людей. Методи орієнтовані на завдання. Аутсорсинг. Реінжиніринг. Тотальне управління.

## **Т 2.3 Моделі та засади управління процесами змін.**

Напрями змін в сучасних організаціях. Моделі управління змінними процесами. Практика ефективних змін. Оцінювання ефективних змін.



# Сучасні методи управління змінами

## *Аутсорсинг: види та особливості застосування*

**Аутсорсинг (від. англ. outsourcing — зовнішнє джерело)** - це передання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).

Аутсорсинг визначають як концентрацію зусиль на основних напрямках і звільнення від непрофільних активів і видів діяльності, які краще передати зовнішньому виконавцю – іншій компанії

Аутсорсинг - це організаційне рішення, що полягає у розподілі функцій бізнес-системи відповідно до принципу: "залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших"



## Аутсорсинг: види та особливості застосування

В сучасній теорії поняття «аутсорсинг» розглядається науковцями і практиками як цілеспрямоване виділення окремих *бізнес процесів та передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються у конкретній області й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби.*

Зміст аутсорсингу зводиться до можливості зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства, і передати інші (підтримуючі, супутні) функції надійному і професійному партнеру, який виконає їх краще

Увів термін в теорію менеджменту Б. Анікін та деякі інші вчені, які пов'язують із його із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide – “надавати послуги”) в галузі інформаційних технологій.

Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок “епохи аутсорсингу” відносять до 60-х рр. XX ст., а саме – до 1962 р., коли було засновано *Electronic Data System Corporation (EDS)*.

**Згідно з *Bloomberg Financial Glossary***, аутсорсинг – це купівля значної кількості проміжних компонентів у зовнішніх постачальників.

***Random House Unabridged Dictionary*** визначає аутсорсинг із практичної точки зору як “купівлю деталей продукту, що виробляються в іншому місці, наприклад, купівлю дешевих імпортованих деталей замість їх виробництва у власній країні”.

***Deardorff's Glossary of International Economics*** дає декілька визначень:

- здійснення сторонньою організацією виробничої діяльності, яка раніше виконувалась у межах фірми або заводу-замовника;
- виготовлення матеріалів для процесу виробництва або перенесення частини цього процесу в інше місце, особливо в іншу країну;
- синонім терміна “дроблення”.

Визначення **аутсорсингу на спеціалізованих інформаційних ресурсах** також описують аутсорсинг досить поверхово, лише як процес передачі функцій третій стороні:

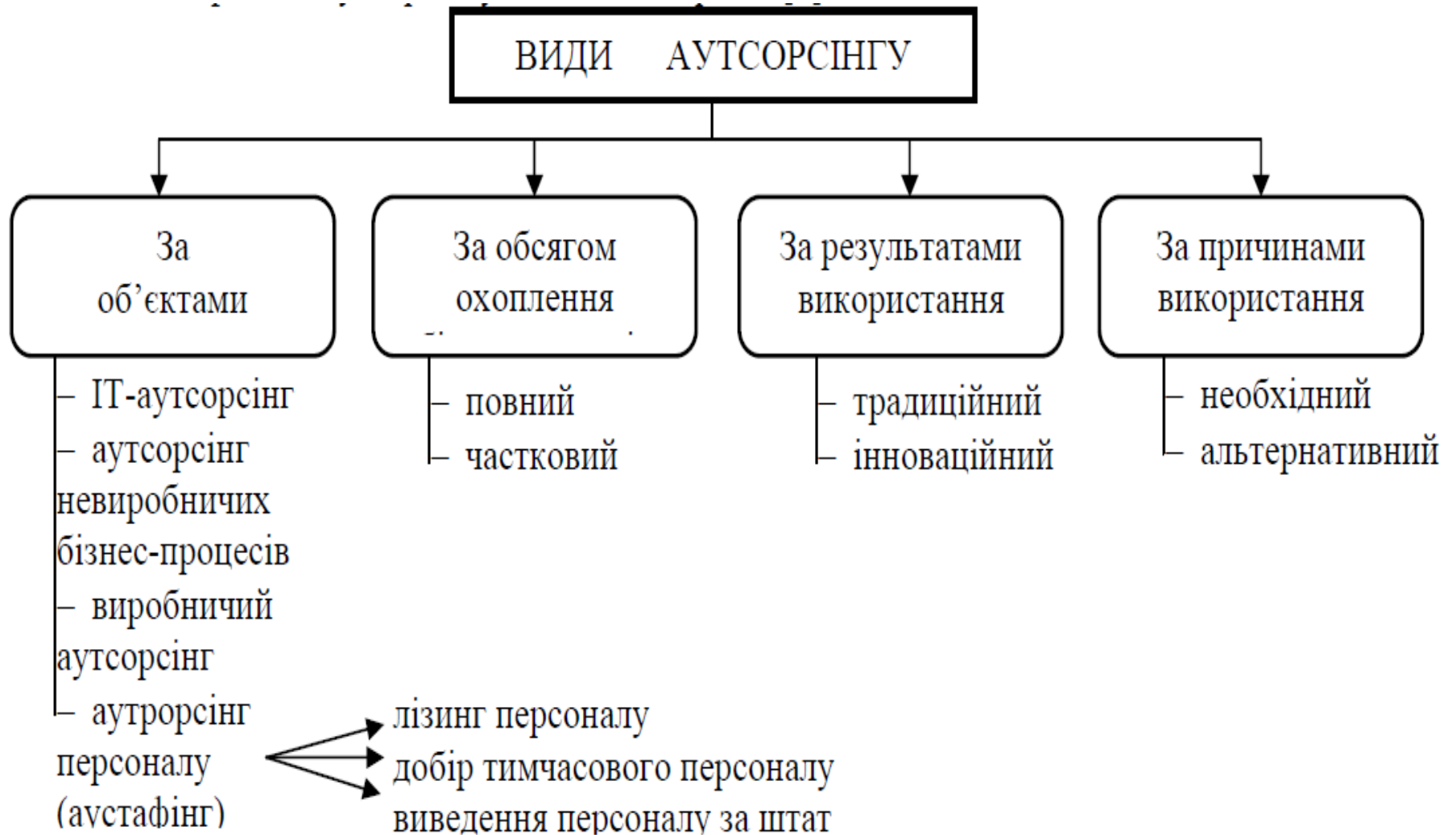
- практика укладання контрактів із зовнішніми підрядниками на виконання виробничих робіт, зокрема, з іноземними компаніями або компаніями, які не є членами професійних спілок;
- робота, яка виконується для компанії людьми, які не належать до числа її постійних співробітників;
- плата іншій компанії за надання послуг, які могли б бути виконані власним персоналом, наприклад за розробку програмного забезпечення.

**“Современный экономический словарь”** (Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева) визначає аутсорсинг як передавання традиційних не ключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям – аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.

**Російський дослідник З. Айвазян** також описує аутсорсинг як передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі. Схоже визначення дає і А. Лазарєв, який описує аутсорсинг як “делегування прав на надання непрофільних послуг стороннім компаніям”.

## Аутсорсинг: види та особливості застосування

### Класифікація аутсорсингу



## *Аутсорсинг: види та особливості застосування*

*Аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг)* передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу.

*Аутсорсинг окремих бізнес-процесів*, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, включає: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень (клінінгу), організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території;

*При виробничому аутсорсингу* підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її комплектуючих, як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

*Аутсорсинг персоналу (аутстафінг)* передбачає винаймання для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника

## *Аутсорсинг: види та особливості застосування*

При *повному аутсорсингу* бізнес-процес чи функцію повністю передають аутсорсеру. При *частковому аутсорсингу* частину бізнес-процесів чи функцій (наприклад, планування) підприємство виконує самостійно.

*Традиційний аутсорсинг* передбачає стандартне для підприємства виконання бізнес-процесів і, як правило, певне зниження витрат.

При *інноваційному аутсорсингу* підвищується не тільки ефективність, але й якість виконання бізнес-процесів та функцій, а отже, і споживча цінність продукції підприємства.

*Необхідний аутсорсинг* підприємство змушене використовувати тоді, коли для реалізації певної діяльності воно не має власних потужностей та належного досвіду виконання бізнес-процесів.

*Альтернативний аутсорсинг* зумовлений відмовою підприємства від виконання певних функцій власними силами через їх низьку ефективність чи збитковість.

## Аутсорсинг: види та особливості застосування

### Основні види аутсорсингу

- **ІТ-аутсорсинг** - охоплює розробку та тестування програмних продуктів, сервісне обслуговування, локалізацію програмного забезпечення, мережеві послуги, ІТ-консалтинг.
- **виробничий аутсорсинг**, у складі якого виділяють основний та допоміжний аутсорсинг;
- **аутсорсинг бізнес-процесів** таких як, управління інтелектуальними ресурсами, надання гарантійних, фінансових і бухгалтерських послуг, створення call-центрів або центрів прийому і обслуговування дзвінків, управління персоналом, здійснення лізингових і логістичних операцій, проведення рекламних заходів;
- **аутсорсинг персоналу** (аутстафінг)

## **ІТ-аутсорсинг ділиться на три типи**

- 1) професійний, який зумовлений тим, що аутсорсер має кращих спеціалістів ніж у замовника;
- 2) виробничо-технологічний причиною якого є те, що аутсорсер має необхідні технічні і професійні потужності;
- 3) фінансово-адміністративний – аутсорсер здійснює керування окремими проектами для прискорення їх виконання та зниження собівартості

**Виробничий аутсорсинг пов'язаний** з передачею частини, а іноді і повного виробничого циклу на виконання сторонній організації. У цьому разі на аутсорсинг може бути передане як основне виробництво, так і другорядне, таке як виготовлення комплектуючих і допоміжних матеріалів.

**Аутсорсинг бізнес-процесів** – це передача сторонньому виконавцю, як правило, тих процесів і послуг, які є не основними у підприємницькій діяльності.

**Аутстафінг** полягає у наймі працівників без оформлення з ними юридичних відносин. Його поділяють на: лізинг персоналу, за якого потрібний замовникові персонал перебуває у штаті підприємства-провайдера (наприклад, кадрового агентства) і в разі необхідності замовник залучає певного співробітника або групу фахівців до виконання конкретних бізнес-функцій; добір тимчасового персоналу, суть якого полягає у тому, що кадрове агентство на прохання замовника залучає необхідного працівника, укладає з ним трудовий договір і скеровує на роботу до останнього; виведення персоналу за штат – у цьому разі, підприємство звільняє частину свого персоналу, а провайдер наймає їх на роботу. Таким чином підприємство не втрачає своїх співробітників, залишаючись для них роботодавцем

# Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві



## *Аутсорсинг: види та особливості застосування*

### *Застосування аутсорсингу дозволяє підприємствам*

- сфокусувати увагу на основному виді діяльності;
- зменшити потреби в капіталовкладеннях;
- скоротити сукупні витрати;
- оптимізувати штатний розклад, уникнути ряду проблем з персоналом (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо);
- одержати доступ до ресурсів та технологій недоступних усередині підприємств;
- виконувати спеціалізовані функції, для яких організація немає фахівців або ресурсів;
- отримувати високоякісні сервісні послуги;
- гнучко реагувати на зміни ринку;
- і як результат – отримати конкурентні переваги на ринку.

## Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами

**Бенчмаркінг** – альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу стягує в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів

В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу.

Термін «бенчмаркінг» походить від двох англійських слів bench (рівень, висота) та mark (оцінка), а словосполучення benchmark перекладається як «опорна оцінка», «оцінка висоти», «точка відліку», «еталонне порівняння» тощо .

У японській мові «бенчмаркінг» за змістом співвідноситься зі словом dantotsu, що означає «бажання кращого стати ще кращим»

Сфера застосування бенчмаркінгу необмежена

- державний та приватний сектор;
- комерційна та некомерційна сфера;
- виробнича і невиробнича діяльність;
- різні рівні економіки

## Підхід до систематизації різних його видів за наступними ознаками

- рівнем цілей і задач (стратегічний, операційний);
- вибором об'єкту (процесно-орієнтований, проблемно-орієнтований);
- складом суб'єктів (партнерів) (внутрішній, зовнішній);
- кількістю учасників-реципієнтів кращої практики (індивідуальний, мережений та системний);
- суб'єктом управління проектом (самостійний, посередницький);
- цільовою орієнтацією проекту (еталонний, рейтинговий, пошуковий);
- рівнем господарювання (мікробенчмаркінг, галузевий бенчмаркінг, регіональний бенчмаркінг,
- макробенчмаркінг та міжнародний бенчмаркінг)

## Типологія бенчмаркінгу

Ознака	Варіація ознаки	Вид
Рівень цілей (стратегічної значущості)	Стратегічний (ключові аспекти діяльності в стратегічних областях)	Стратегічний
	Операційний (задачі поліпшення виробничих процесів, процесів, пов'язаних із споживачами)	Операційний
Об'єкт бенчмаркінгу	Процес (всі аспекти, з ним пов'язані: сам процес, результат, ресурси)	Процесно-орієнтований (бенчмаркінг процесу, бенчмаркінг результату, бенчмаркінг входу)
	Конкретна проблема	Проблемно-орієнтований
Суб'єкти бенчмаркінгу (партнери)	У середині однієї організації	Внутрішній
	У різних організаціях	Зовнішній (конкурентний, функціональний, глобальний)
Кількість учасників-реципієнтів кращої практики	Одна організація	Індивідуальний
	Група організацій	Мережевий (асоціативний)
	Інституція бенчмаркінгу	Системний
Управління бенчмаркінгом	Суб'єкт бенчмаркінгу управляє проектом	Самостійний
	Залучені експерти (консультанти) управляють проектом	Посередницький (консалтинговий)
Цільова орієнтація	Встановлення еталонів (критеріїв, стандартів галузі)	Еталонний
	Виявлення рівня розвитку, рейтингової позиції	Рейтинговий / іміджевий
	Пошук організацій, що мають кращі досягнення, для їх детального дослідження і виявлення власних резервів розвитку	Пошуковий
Масштаб проведення	Мікроекономічний рівень	Мікробенчмаркінг (організаційний)
	Мезоекономічний рівень	Галузевий бенчмаркінг (внутрішньогалузевий, міжгалузевий та кросгалузевий)
	Регіональний рівень	Регіональний бенчмаркінг
	Макроекономічний рівень	Макробенчмаркінг
	Глобальний рівень	Метабенчмаркінг

**Стратегічний бенчмаркінг** фокусується на конкурентних перевагах суб'єкта господарювання, його сильних і слабких сторонах для розуміння й вироблення конкурентної стратегії розвитку, встановлення стратегічних цілей і орієнтирів

**Операційний бенчмаркінг** використовується для вдосконалення діяльності або її результатів на операційному рівні за рахунок внутрішніх бізнес-процесів, функцій суб'єкта господарювання або діяльності конкретних підрозділів.

**Процесно-орієнтований** бенчмаркінг ґрунтується на процесному підході до суб'єкта господарювання і управління діяльністю. У даному виді бенчмаркінгу його об'єктом є основні бізнес-процеси суб'єкта господарювання і всі його елементи.

**Бенчмаркінг продукту (або результату)** вивчає і порівнює кількісні, якісні й інші характеристики продуктів та послуг, що є виходом (результатом) відповідних бізнес-процесів.

**Бенчмаркінг процесу** вивчає процес отримання результату, його (процесу) якість і відповідність стандартам (кращим практикам).

При **проблемно-орієнтованому** підході дії з виправлення недоліків виконуються тільки після виявлення цих недоліків, тобто при виникненні конкретних проблем, які і є в даному випадку об'єктом бенчмаркінгу.

## За принципом вибору партнера для порівняння виділяють бенчмаркінг

- *внутрішній* (проводиться в одному суб'єкті господарювання, що має безліч підрозділів з аналогічними функціями);
- *зовнішній* (порівнює схожі види діяльності у різних суб'єктів господарювання в різних областях).

## Зовнішній бенчмаркінг можна розділити на наступні види

- *конкурентний* (вивчаються рівні за спроможністю суб'єкта господарювання - конкуренти);
- *функціональний або галузевий* (аналогічний конкурентному, проте охоплює більше число суб'єктів господарювання галузі);
- *глобальний* (вивчається велика кількість даних за різними суб'єктами господарювання з метою виявлення найуспішнішого досвіду незалежно від галузі).

У *індивідуальному* бенчмаркінгу ініціатором і, відповідно, реципієнтом кращої практики в процесі дослідження та порівняння є один суб'єкт господарювання.

*Мережевий* бенчмаркінг характеризується участю групи суб'єктів господарювання з метою вдосконалення своєї діяльності через мережеву взаємодію і вивчення досвіду інших.

*Системний* бенчмаркінг передбачає наявність спеціального зовнішнього органу (наприклад, Клубу бенчмаркінгу), що здійснює еталонні співставлення.

*Самостійна* модель бенчмаркінгу характеризується самореалізацією управління проектом з боку суб'єкта бенчмаркінгу.

**Посередницький (консалтинговий) бенчмаркінг** відрізняє участь зовнішніх експертів, консультантів, агентств, центрів і інших незалежних структур в управлінні проектом і порівняльному аналізі діяльності, як правило, без участі самих суб'єктів господарювання.

**Еталонний** бенчмаркінг характеризується пошуком еталона, стандарту, ідеальної моделі практики або критеріїв для визначення цього еталона і його закріплення для подальших удосконалень, які учасники можуть проробляти самостійно при проведенні самооцінки.

**Рейтинговий (іміджевий)** бенчмаркінг проводиться для вимірювання результатів діяльності, їх оцінки і порівняння показників діяльності з метою виявлення рівня розвитку суб'єкта господарювання (рейтингової позиції).

**Пошуковий** бенчмаркінг має на меті пошук суб'єктів господарювання, що мають кращі досягнення в тій або іншій сфері діяльності, для їх детального дослідження і виявлення власних резервів розвитку на основі адаптації кращих практик.

**Мікробенчмаркінг** проводиться між суб'єктами господарювання, **мезобенчмаркінг** проводиться між галузями, а **макробенчмаркінг** - проводиться між різними країнами (передбачає порівняння національних економік). **Регіональний** бенчмаркінг застосовується задля визначення напрямів розвитку інфраструктурного забезпечення регіонального розвитку шляхом удосконалення організаційно-економічних засад. **Метабенчмаркінг** передбачає порівняння систем управління, витрат та доходів в межах об'єднань країн з метою визначення конкурентоспроможності та виявлення причин ефективного господарювання за тих чи інших умов.

## Моделі бенчмаркінгу

### ПЛАНУВАННЯ

1. Визначення предмету дослідження

2. Визначення партнерів з бенчмаркінгу

3а. Визначення методів збору інформації

3б. Збір інформації

### АНАЛІЗ

4. Визначення розриву з партнером з бенчмаркінгу

5. Представлення проекту

### ІНТЕГРАЦІЯ

6. Встановлення мережі комунікацій

7. Встановлення функціональних цілей

### ДІЇ

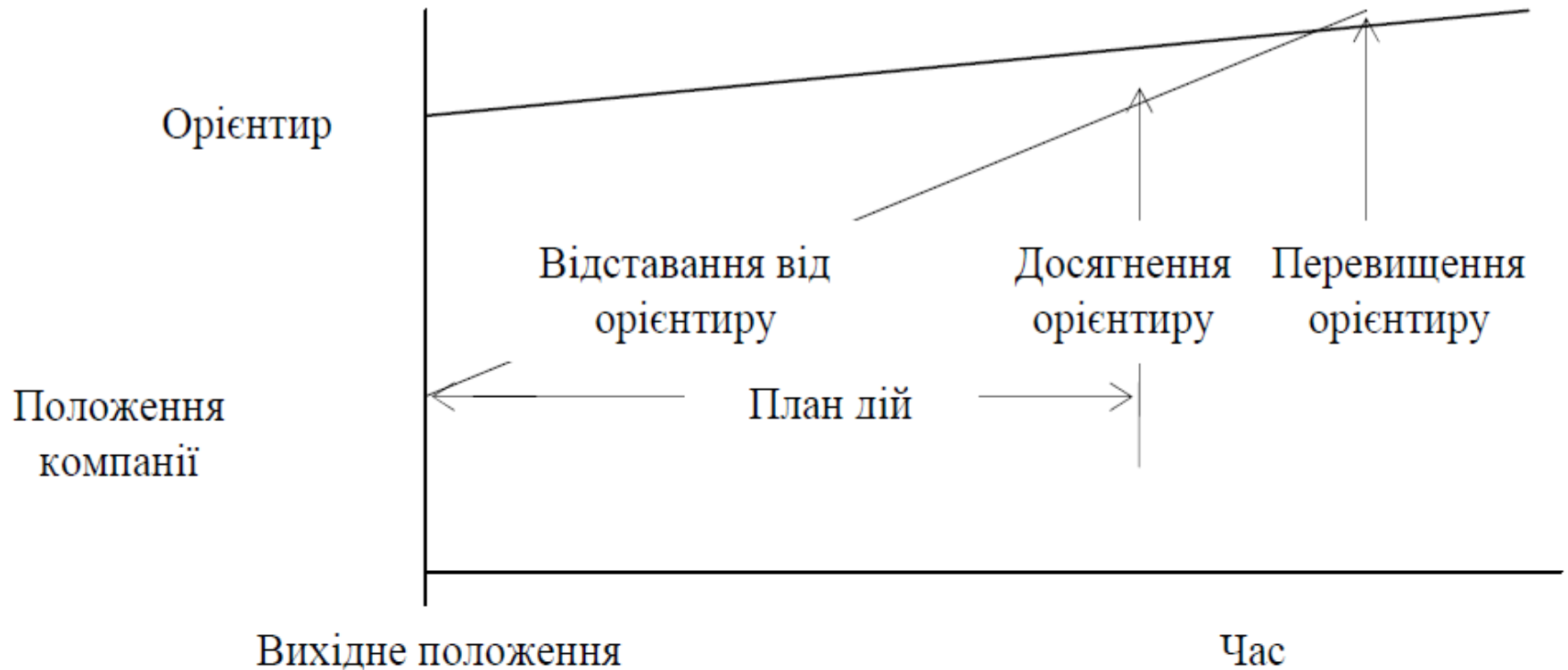
8. Розробка поточного плану дій

9. Реалізація плану і моніторинг процесу

10. Встановлення результатів бенчмаркінгу

**Модель Роберта Кемпа**

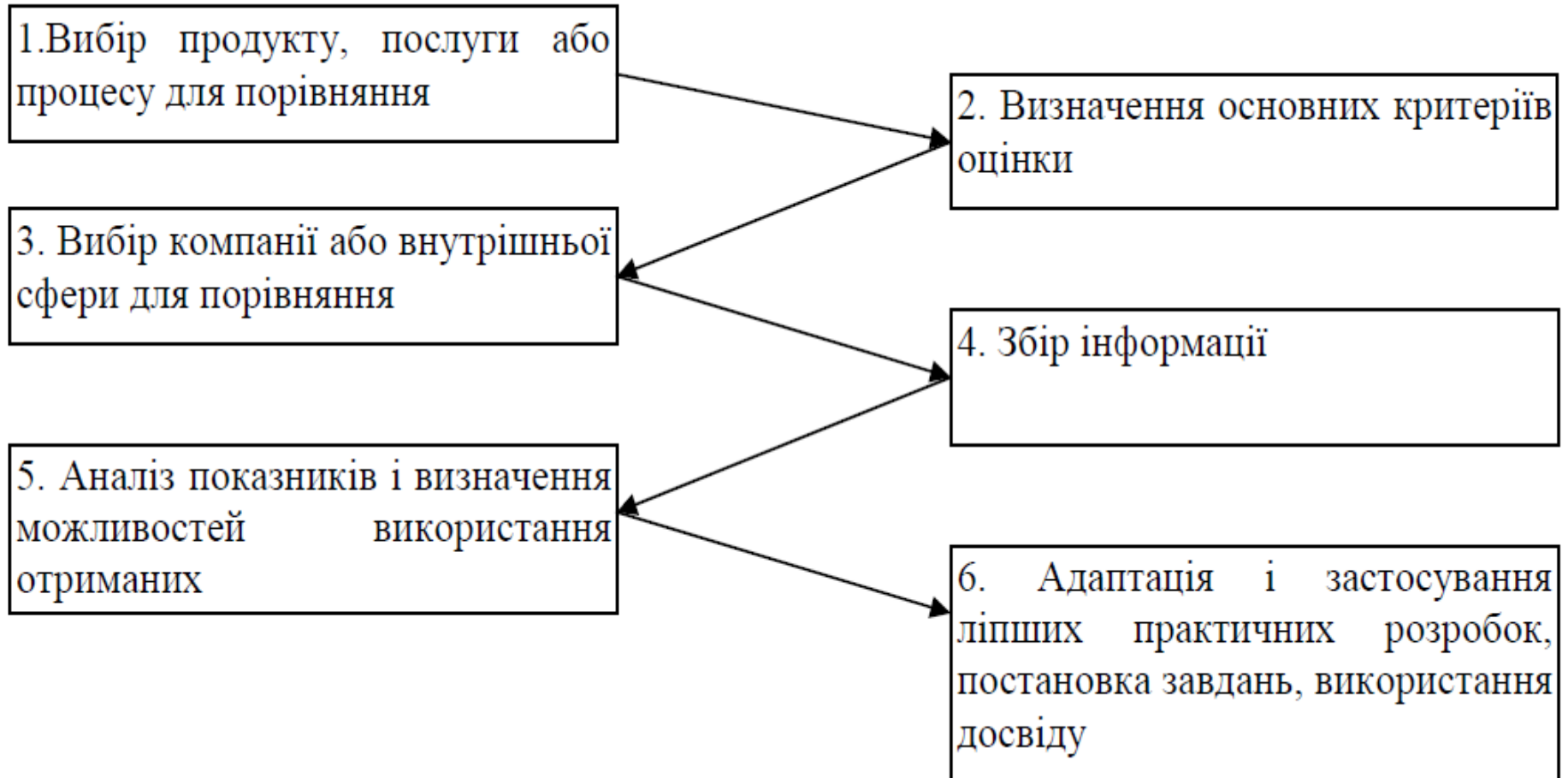
## Процес бенчмаркінгу і відставання від орієнтирів (за Р.Рейдером)



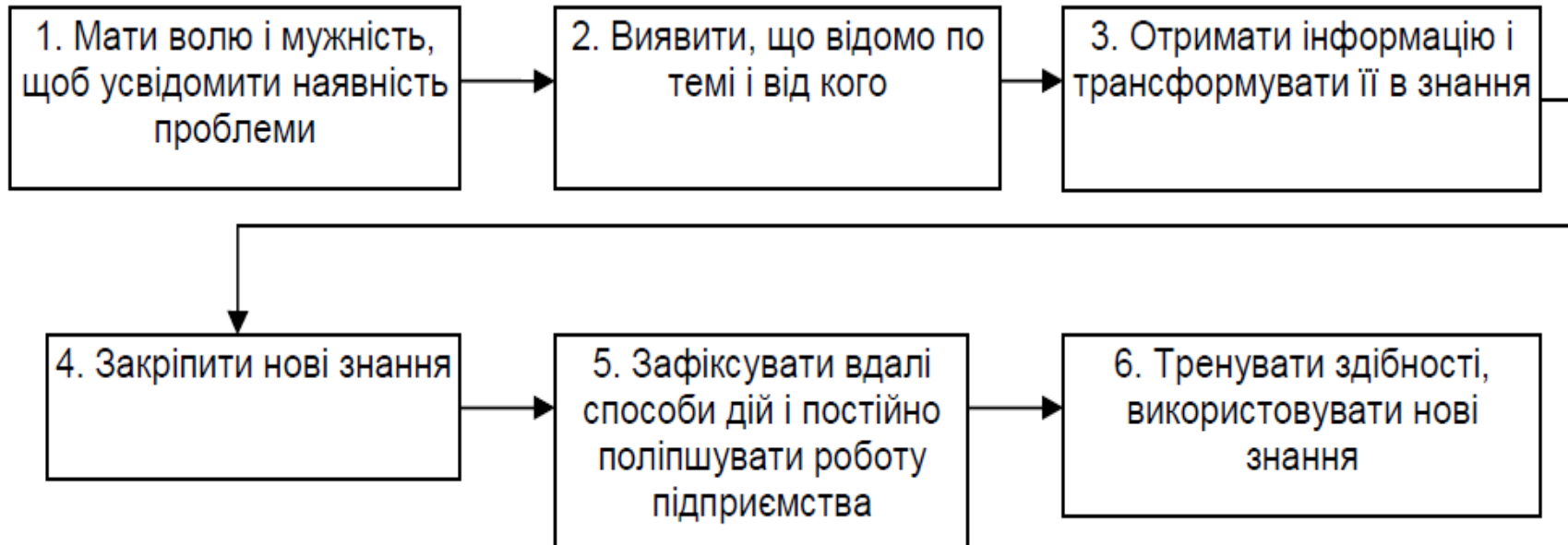
### Правила:

- орієнтири постійно змінюються;
- вибір незмінного орієнтиру веде до відриву від дійсності і відставання;
- ціль компанії: досягнення і перевищення встановлених орієнтирів;
- чим більше відставання від орієнтиру, тим критичніша ситуація в компанії;
- чим більша перевага компанії відносно вибраного орієнтиру, тим більші її конкурентні переваги

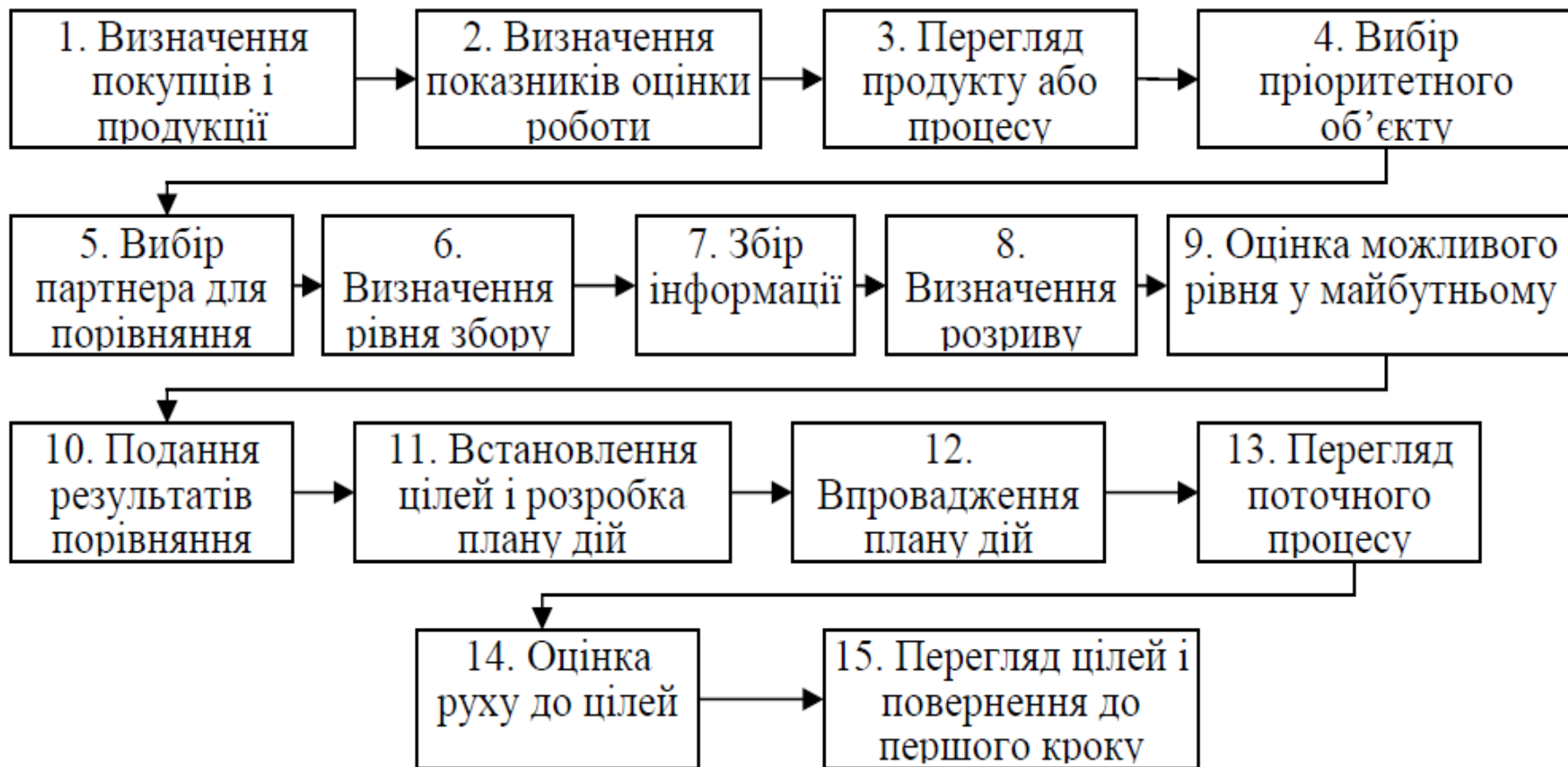
## Модель бенчмаркінга SchrottGlaswerke, Німеччина



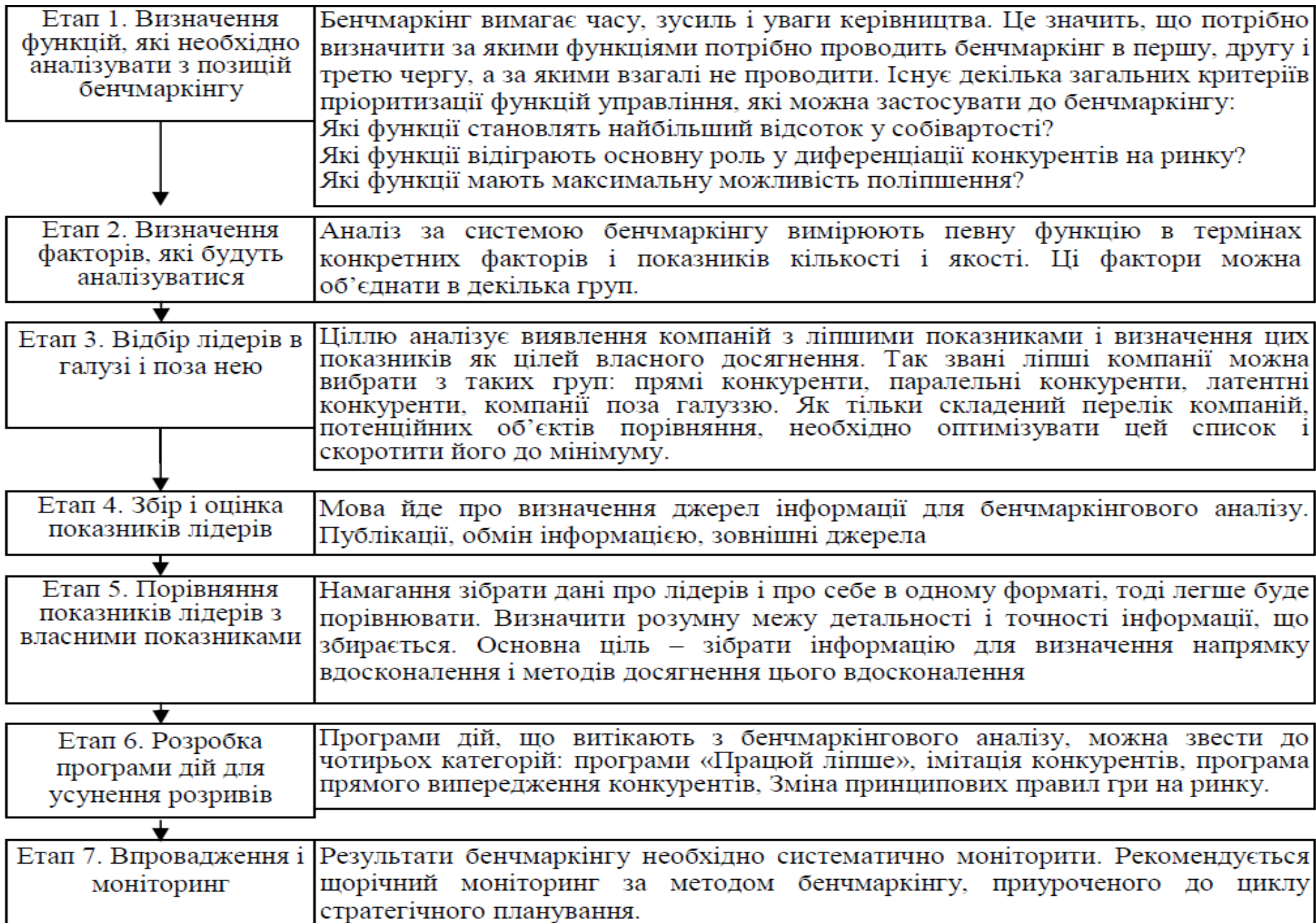
# Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету



## Модель бенчмаркінгу компанії IBM



## Модель бенчмаркінгу «ICI fibres»



## Реінжиніринг бізнес-процесів

Вперше поняття реінжинірингу бізнес-процесів з'явилося у наукових статтях (1990-ті рр.) американських вчених М. Хаммера, Т. Давенпорта та Дж. Шорта.

Родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер.

За визначенням М. Хаммера, **реінжиніринг** – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів з метою досягнення різких покращань таких сучасних показників діяльності компанії, як: вартість, якість, сервіс і темпи.

**Головна мета реінжинірингу** – позбутися зайвих компетенцій та функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають для створення вартості відповідні компетенції.

### **Переваги реінжинірингу:**

- чіткий опис діяльності підприємства та всіх його підрозділів;
- регламентація і одночасне визначення результатів роботи кожного співробітника;
- легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідність вимогам стандартів якості ISO 9000 та ISO 9001;
- скорочення штатів, чіткий опис кваліфікаційних вимог;
- прозорість бізнес-системи, легкість упровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур

## Виокремлюють три типи компаній, для яких застосування реінжинірингу є необхідним і доцільним

**I тип:** компанії, що перебувають на межі краху у зв'язку з тим, що ціни на товари помітно вищі, ніж у конкурентів і (або) якість товарів (сервіс) помітно гірша, ніж у конкурентів. Такі компанії знаходяться у безвиході і, якщо вони не почнуть робити рішучі кроки в напрямі покращання своєї діяльності, то обов'язково збанкрутують.

**II тип:** компанії, які на цей час поки що не опинилися в скрутному становищі, але керівництво прогнозує неминучість виникнення проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтської аудиторії, економічного середовища тощо.

**III тип:** компанії, які не мають проблем на цей час і не вбачають їх у найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, що проводять агресивну політику поведінки на ринку. Вони не зупиняються на досягнутому і за допомогою реінжинірингу хочуть домогтися кращих результатів

*Методологія Хаммера/Чампі* ґрунтується на тому, що метою проекту реінжинірингу за Хаммером/Чампі вважається кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом – створення й впровадження оригінальної, «божевільної» ідеї, здатної не просто поліпшити процес, але змінити його кардинальним чином .

Хаммер застерігає від зайвого захоплення інформаційними технологіями, що може призвести до того, що проект реінжинірингу зведеться просто до автоматизації на всіх етапах бізнес-процесу, у той час як (можливо) від деяких етапів просто відмовитися, а інші виконувати зовсім інакше.

Ключовим етапом методології Хаммера/Чампі стає фаза розроблення; початковій фазі та фазі реалізації приділяється менше уваги.

	Етапи за Хаммером/Чампі	Етап за РМІ	Завдання
1	Вступ до реінжинірингу	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі голова компанії ініціює проект, коротко описує існуюче положення й цілі, які необхідно досягти. Формується проектна група
2	Ідентифікація бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	На цьому етапі виділяються й усвідомлюються основні бізнес-процеси компанії, створюється карта бізнес-процесів верхнього рівня
3	Відбір бізнес – процесів	Початкова фаза (концепція)	На третьому етапі відбираються ті бізнес-процеси, які будуть піддані реінжинірингу, на підставі того, що перепроєктовані процеси зможуть принести компанії, а також з урахуванням складності й ризиків
4	Розуміння обраних бізнес-процесів	Початкова фаза (концепція)	Здійснюється загальний аналіз існуючих бізнес-процесів без деталізації й докладного опису, розуміння потреб клієнтів і постановки цілей для нової структури процесів
5	Перепроєктування обраних бізнес-процесів	Фаза розроблення	П'ятий етап згідно з Хаммером/Чампі – найбільш творчий, характеризується уявою, гнучкістю, свого роду «божевіллям». На цьому етапі проектна група здійснює дизайн бізнес-процесів, а також розробляє маршрут впровадження
6	Реалізація	Фаза реалізації	Впровадження вигідної версії процесів, виправлення помилок і тиражування успішних зразків. Хаммер припускає можливість поетапного впровадження – окремими релізами для швидкої демонстрації переваг

## Даунсайзинг

**Даунсайзинг** (від англ. Downsizing - зменшення розмірів компаній, скорочення апарату) - зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів.

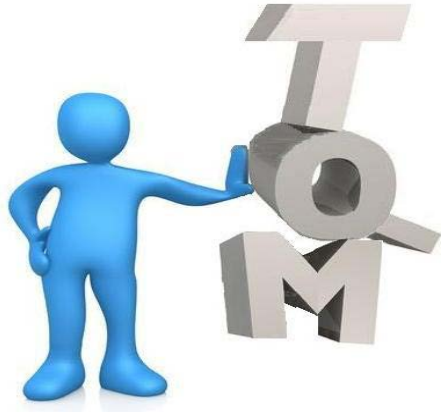


**Даунсайзинг** - визначається як комплекс заходів (стратегія), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів

## Зміни в організації , які придуть з даунсайзінгом

- відбувається зміна конфігурації організації;
- можливе перетворення деяких стратегічних, а в більшості тактичних і оперативних цілей фірми;
- в організації можливе виникнення атмосфери змін і очікувань негативних змін;
- відбувається активізація роботи профспілкової організації (страйки, пікети, демонстрації );
- виникають неформальні групи, що складаються з працівників , ймовірність звільнення яких особливо висока;
- в організаційних комунікаціях особливе місце починають займати плітки і чутки;
- відбуваються зміни в роботі менеджерів з підлеглими - напям робиться на соціально - психологічні сторони праці.

## Тотальне управління якістю



**Тотальне управління якістю (TQM)** – це модель управління компанією, яка означає підхід, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для співробітників і суспільства

В процесі управління якістю велику роль відіграє самооцінка. Саме вона є найбільш популярним і ефективним методом вдосконалення діяльності організацій в різних країнах світу і в різних галузях економіки; вона використовується на підприємствах і в організаціях, що виробляють як товари, так і послуги.

Основою самооцінки є універсальна модель менеджменту – Total Quality Management (TQM), що виникла в результаті удосконалення підходів до керування якістю

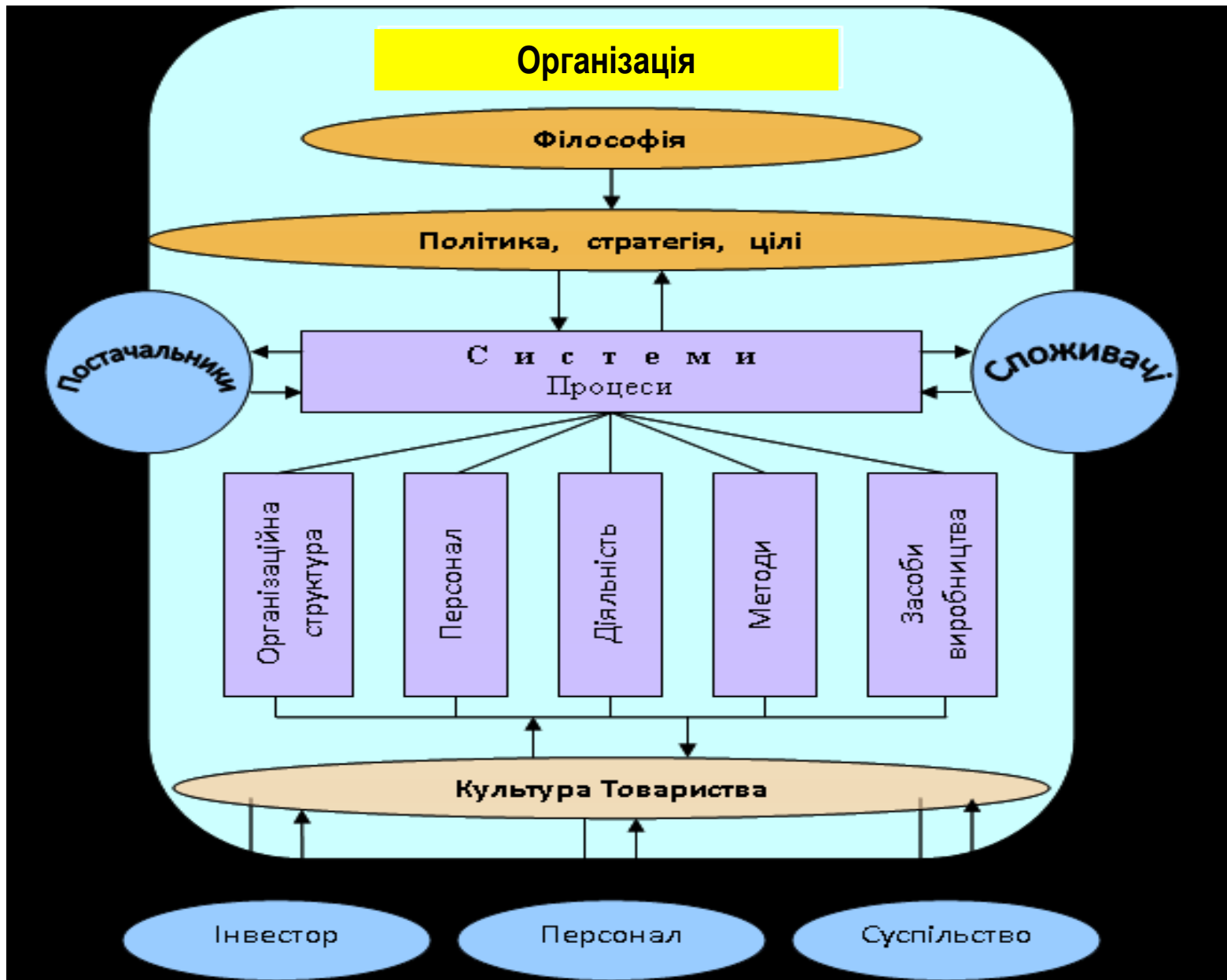


Схема моделі організації з точки зору TQM

**Метою TQM** є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства.

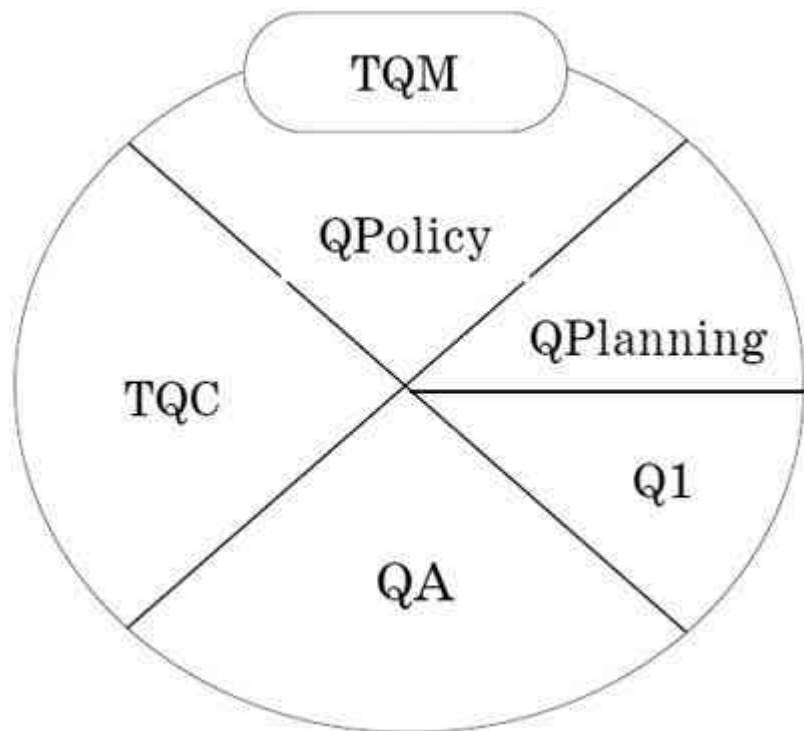
**Завданням TQM** є постійне поліпшення якості за допомогою регулярного аналізу результатів і коректування діяльності, повна відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання наміченого чітко у зазначений термін.

**Управління компанією по концепції TQM** розглядає досягнення довгострокового успіху як предмет управлінської дії. Поставлені цілі реалізуються в круговому циклі управління (циклі Демінга): планування – здійснення – контроль та аналіз – поліпшення.

**Тактика TQM** попередження причин дефектів; залучення всіх співробітників до діяльності щодо поліпшення якості; активне стратегічне управління; безперервне удосконалювання якості продукції і процесів; використання наукових підходів у розв'язанні задач; регулярна самооцінка.

**Методичні засоби TQM** засоби для збору даних; засоби подання даних; методи статистичного оброблення даних; теорія загального менеджменту; теорія мотивацій і психологія міжособистісних відносин; економічні розрахунки.

## Основні складові TQM



TQM (Total Quality Management) – загальний менеджмент якості;

TQC (Total Quality Control) – загальний контроль якості;

QPolicy – політика якості;

QPlanning – планування якості;

QI (Quality Improvement) – поліпшення якості;

QA (Quality Assurance) – забезпечення якості.

## Зміни та інформаційні технології

*Сучасна інформаційна система в заданій сфері діяльності організації дозволяє забезпечити вирішення таких питань*

- прямий, своєчасний доступ до інформаційного продукту (точну інформацію про хід виробничого процесу в просторі та часі);
- ефективну координацію внутрішньої діяльності та оперативне розповсюдження різноманітних повідомлень;
- ефективнішу взаємодію із суміжниками по технологічних маршрутах за рахунок використання більш інформованих та наочних засобів відображення та передачі-прийому повідомлень;
- виділення необхідного і неперервного часу для менеджерів всіх ланок на такі високоефективні види діяльності, як аналіз та прийняття рішень за рахунок зменшення часу на здійснення малопродуктивної діяльності;
- використання якісно кращої технології системного аналізу та проектування оперативного управління на нижній та середніх ланках управління виробництвом.

В сучасних умовах інформаційні технології (ІТ) діють як загальнодоступна інфраструктура бізнесу. За оцінками, від однієї третини до половини всіх капітальних витрат сучасної фірми припадає на інформаційні технології.

Сучасні ІТ прискорюють рух інформації перш за все всередині компанії, впорядковуючи окремі напрямки її діяльності та об'єднуючи інформаційні лінії в єдиний організаційних контур.

### *Впровадження інформаційних технологій змінює природу продукту:*

- впровадження ІТ допомагає диференціювати товари і послуги і тим самим підняти цінність продукту для споживання;
- ІТ дозволяють використовувати нов. форми зайнятості;
- ІТ змінюють характер бізнес-процесів, роблячи виробничий цикл більш прозорим і контрольованим;
- ІТ покращують функціонуванні компанії як єдиного організму;
- з впровадженням ІТ централізовані структури еволюціонують у децентралізовані; впровадження ІТ веде до оперативних змін у діяльності компаній;
- велика передбачуваність ділових операцій і у виробництві, і в адмініструванні.

*Фактори ефективності ІТ-систем: системна інтеграція, активна політика ІТ-менеджменту, людський капітал.*

## Основні вимоги ефективного управління інформаційними технологіями

- Орієнтація на найповніше та своєчасне задоволення потреб управління в цілому повинне забезпечити відслідковування змін потреб, а управління розвитком інформаційних технологій мусить тісно пов'язуватися з маркетингом.
- Інформаційні технології повинні забезпечувати конкурентоспроможність підприємства по показниках якості продукції, затратах і ефективності за рахунок вибору найбільш раціонального проекту з множини альтернативних по ряду критеріїв.
- Досягнення балансу між стабільністю (управління традиційною технологією) і зусиллями по впровадженню нової технології. Зберігаючи традиційну технологію, необхідно частину ресурсів одночасно спрямовувати на впровадження нової технології, диверсифікуючи тим самим набір технічних засобів. Дані заходи дозволяють розширити перетин множини технологій і множини продукції, що в свою чергу зменшать труднощі, викликані невизначеністю зовнішнього середовища.
- Управління повинно бути ефективним у широкому спектрі радикальності нововведень і гнучко пристосовуватися, як до еволюційних повільно і постійно здійснюваних нововведень, так і до радикальних, періодично здійснюваних нововведень. При цьому потрібно забезпечити неперервне управління еволюційними технологічними нововведеннями з програмним управлінням радикальних нововведень.
- Управління повинно бути рефлексивним, тобто бути готовим для реагування на несподівані перетворюючі нововведення конкурентів, та забезпечувати з одного боку розкриття напрямів та темпів технологічного розвитку конкуруючих організацій, а з іншого прихованість свого розвитку.
- Формування ефективної взаємодії внутрішніх та зовнішніх елементів розвитку системи. Головними факторами такої взаємодії має бути система інформації про ринок нововведень з метою відбору оптимальних проектів з числа альтернативних та взаємна зацікавленість.
- Організаціям потрібно глибше і ширше освоїти функцію організації взаємодії з підприємствами-розробниками технологічних систем і розробниками продукції, що підтримувалась і раніше, а також функцію експертизи та відбору проектів, що здійснюється раніше проектними організаціями.

*Дякую за увагу*

