

ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧЕ РЕГЛАМЕНТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Основою ефективності системи управління якістю є прозоре і дієве організаційно-розпорядче регламентування, зокрема створення і впровадження положення про підрозділ та посадових інструкцій у сфері якості, відповідно до спроектованих організаційних структур управління в споживчій кооперації як соціально-економічній системі. Досліджено структуру управління системи споживчої кооперації, рекомендовано організаційне проектування елементів системи управління якістю та напрями створення організаційно-розпорядчих документів

Постановка проблеми. Система споживчої кооперації України – це добровільне об'єднання громадян для спільного ведення господарської діяльності з метою поліпшення свого економічного та соціального становища [3]. Теоретичні основи розвитку вітчизняного кооперативного руху закладено в працях таких учених, як М. Балін, Дж. Рассел, О. Чайнов, М. Кондратьєв, М. Левитський, С. Бородаєвський, Б. Мартос та інші дослідники. Основоположником управлінської кооперативної думки визнано М. Туган-Барановського.

Проблемам управління в організаціях і на підприємствах споживчої кооперації у ринкових умовах діяльності присвячена низка досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них такі теоретики та практики кооперативної ідеї: В. Аполій, С. Бабенко, В. Білстер, В. Галюк, В. Геєць, С. Гелей, Я. Гончарук, В. Левицький, І. Маркіна, П. Саблук, О. Фрідман, Ф. Хміль, А. Чухно та інші науковці. Огляд існуючих досліджень відобразив, що питання удосконалення управління системою споживчої кооперації, зокрема управління якістю, залишаються актуальними. У існуючих наукових доробках теоретики та практики досліджували галузеві й функціональні особливості управління в системі споживчої кооперації, конкурентне середовище соціально-економічної системи тощо. Проте праці багатьох учених свідчать про практичну необхідність і не вирішеність проблеми вдосконалення управління якістю в ринкових умовах функціонування споживчої кооперації.

Мета дослідження. Визначається встановленням напрямів застосування організаційно-розпорядчого регламентування при формуванні системи управління

якістю (СУЯ) споживчої кооперації, і відповідно конкретизується в наступних завданнях: дослідження структури управління системи споживчої кооперації, розробка напрямів організаційного проектування елементів системи управління якістю та створення організаційно-розпорядчих документів.

Дослідження ґрунтується на діалектичному методі наукового пізнання, застосуванні системного підходу, методів наукової абстракції, логічного аналізу, теоретичного узагальнення.

З метою дослідження особливостей управління організаціями, підприємствами торгівлі споживчої кооперації необхідно дослідити структурну побудову соціально-економічної системи та визначити зв'язки між її елементами. Управління у системі споживчої кооперації здійснюється за рівнями, які формуються з таких організаційно-правових форм: Центральна спілка споживчих товариств України (ЦССТ), Кримспоживспілка, обласні спілки споживчих товариств (ОСС), районні споживчі спілки (РСС), районні споживчі товариства (РСТ), споживчі товариства (СТ), підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Первинним рівнем у системі споживчої кооперації є споживче товариство. Це самостійна демократична організація громадян, які на добровільності членства та взаємодопомоги об'єднуються за місцем проживання чи праці для спільного господарювання з метою поліпшення свого соціального й економічного становища [3]. Для реалізації своїх цілей споживче товариство створює магазини, підприємства ресторанного господарства, заготівельні підприємства (рис. 1).

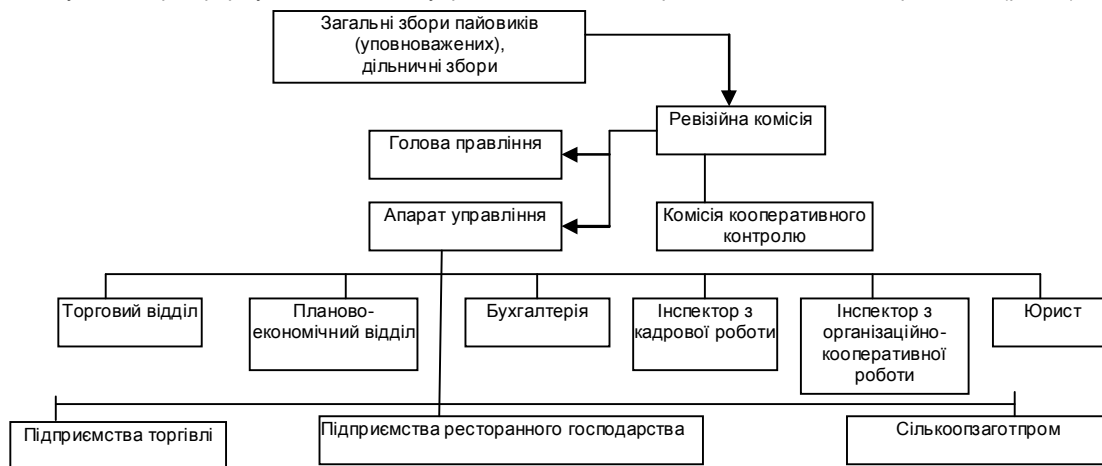


Рис. 1. Типова організаційна структура управління СТ [2, с. 63]

Другий рівень управління в структурі системи споживчої кооперації представлений РСТ і РСС. Останнє об'єднує споживчі товариства (двоступенева структура управління) на території одного району за адміністративно-територіальним поділом (рис. 2). Райспоживтовариства не мають у своїй структурі управління споживчих товариств (одноступенева

структура управління), це їх головна відмінність від райспоживспілок, яка не впливає на їх положення в системі обласної спілки споживчих товариств.

Обласна спілка споживчих товариств є третім рівнем управління системи споживчої кооперації. Це добровільне об'єднання райспоживспілок і райспоживтовариств відповідної області України і Автономної Республіки Крим (рис. 3).

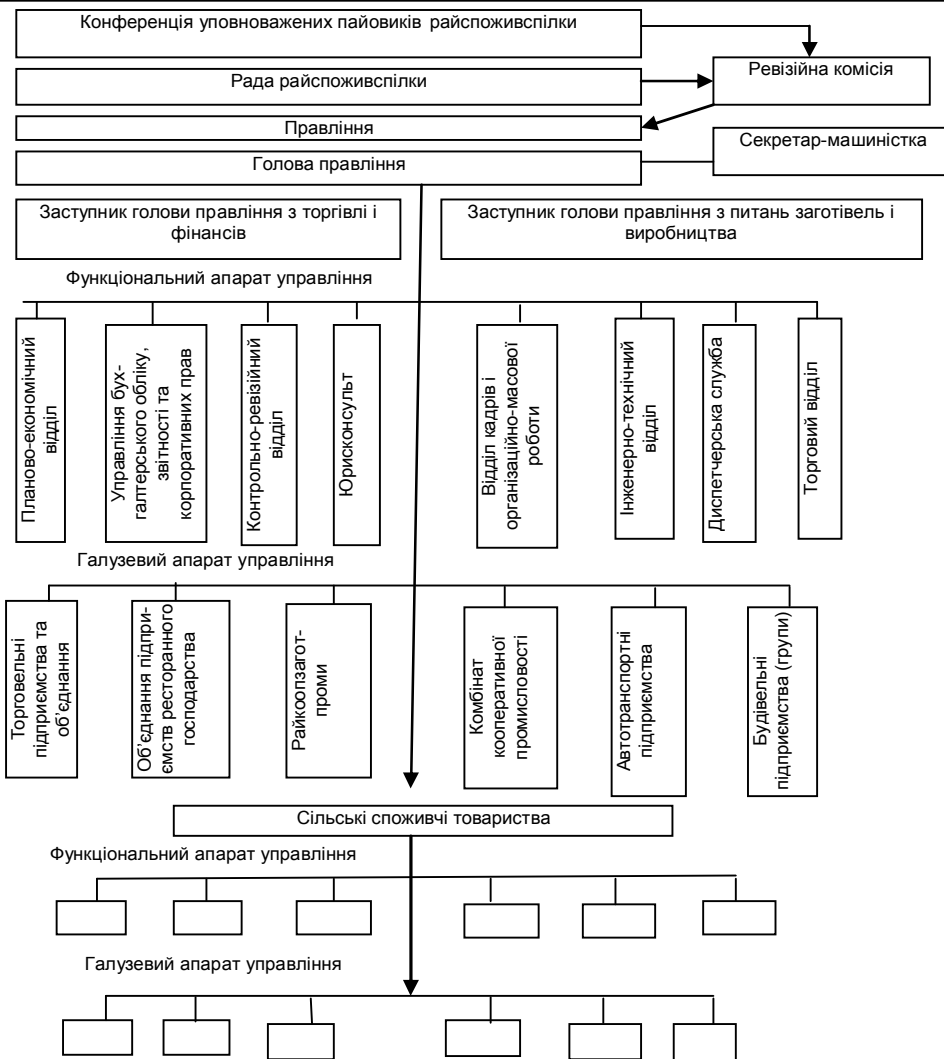


Рис. 2. Типова організаційна структура управління районної спілки споживчих товариств [2, с. 57]

Облспоживспілки (Кримспоживспілка) на добровільній основі входять до Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілка) та делегують їй ряд своїх функцій. 21 травня 1992 р. Укоопспілка була перейменована третіми зборами Ради Укоопспілки 15 скликання в Центральну спілку споживчих товариств України. Центральна спілка споживчих товариств України є керуючим центром споживчої кооперації, який реалізує господарську та суспільну діяльність, не заборонену чинним законодавством. Основними цілями Укоопспілки є всебічне сприяння розвитку споживчої кооперації України, виконання делегованих їй споживчими товариствами та їх спілками повноважень і функцій, координація діяльності та спрямування зусиль своїх членів, а також розвиток власного господарства для забезпечення потреб підприємств і організацій споживчої кооперації у товарах, сировині, різноманітних послугах.

Завдання дослідження передбачає проектування організаційної структури, яка забезпечить в торгівлі споживчої кооперації залучення необхідних людських ресурсів для розробки СУЯ, залучення до проекту всього персоналу ЦССТ, ОСС, РСС, узгодження діяльності усіх рівнів і ланок у процесі формування СУЯ.

Специфіка побудови підприємств і організацій системи споживчої кооперації, у тому числі і торгівлі, порядок їх підпорядкування спілкам споживчих товариств різного рівня (рис. 1-3) вимагає вирішення проблеми розподілу відповідальності за здійснення функцій управління якістю на різних рівнях управління.

На даному етапі необхідно провести такі види робіт.

1. Призначення представника керівництва з якості на рівні ЦССТ, ОСС, РСС. Представник повинен забезпечити розроблення, впровадження процесів, необхідних для СУЯ, їх підтримку в робочому стані, надання звітів вищому керівництву про функціонування СУЯ, сприяння розумінню підприємствами, організаціями торгівлі вимог споживачів.

Представник, поряд із названими функціями, повинен виконувати й інші свої обов'язки, що передбачені посадою, яку він обіймає. Керівникам ЦССТ, ОСС, РСС потрібно видати наказ про призначення представника керівництва з якості.

2. Створення Координаційної ради з якості на рівні ЦССТ, ОСС, РСС. В організації і координації робіт із формування СУЯ одночасно мають брати участь різні підрозділи, тому до складу Координаційної ради з якості повинні входити власники всіх процесів галузі торгівлі, а очолювати її повинен перший керівник ЦССТ, ОСС, РСС. Керівникам ЦССТ, ОСС, РСС потрібно видати наказ про створення Координаційної ради з якості.

2.3. Створення підрозділу "Управління якістю", головне завдання якого полягатиме в плануванні та виконанні необхідних заходів щодо реалізації проекту з формування СУЯ в торгівлі споживчої кооперації. Необхідно на рівні ЦССТ створити підрозділ науково-практичного спрямування з метою розроблення науково-методичного забезпечення, організаційних, координуючих, асистуючих функцій (консультування підрозділів ОСС, організація роботи та координація інших підрозділів Укоопспілки, надання допомоги вищому керівництву Укоопспілки). На рівні ОСС необхідно створити підрозділи, які виконуватимуть окремі функції у

межах галузі торгівлі споживчої кооперації області; на рівні РСС та окремих споживчих товариств – підрозділи або окремі посади, які виконуватимуть конкретні функції на місцях. Якщо чисельність працюючих перевищує 250 ос., рекомендується створювати підрозділ, в іншому випадку доцільно обмежитися посадою менеджера з якості [1, 4].

Результатом цих робіт є спроектована організаційна структура у галузі торгівлі споживчої кооперації (рис. 4), що забезпечить реалізацію проекту – формування СУЯ.

Враховуючи варіанти позиціонування підрозділу “Управління якістю” чи посади менеджера з якості в загальній організаційній структурі об’єкта впровадження, викладених у роботі [4], для галузі торгівлі пропонуємо обрати структурну підпорядкованість у вигляді штабного органу вищого керівництва ЦССТ, ОСС, РСС, що слугуватиме підтвердженням особливого статусу та провідної ролі даної структурної одиниці.

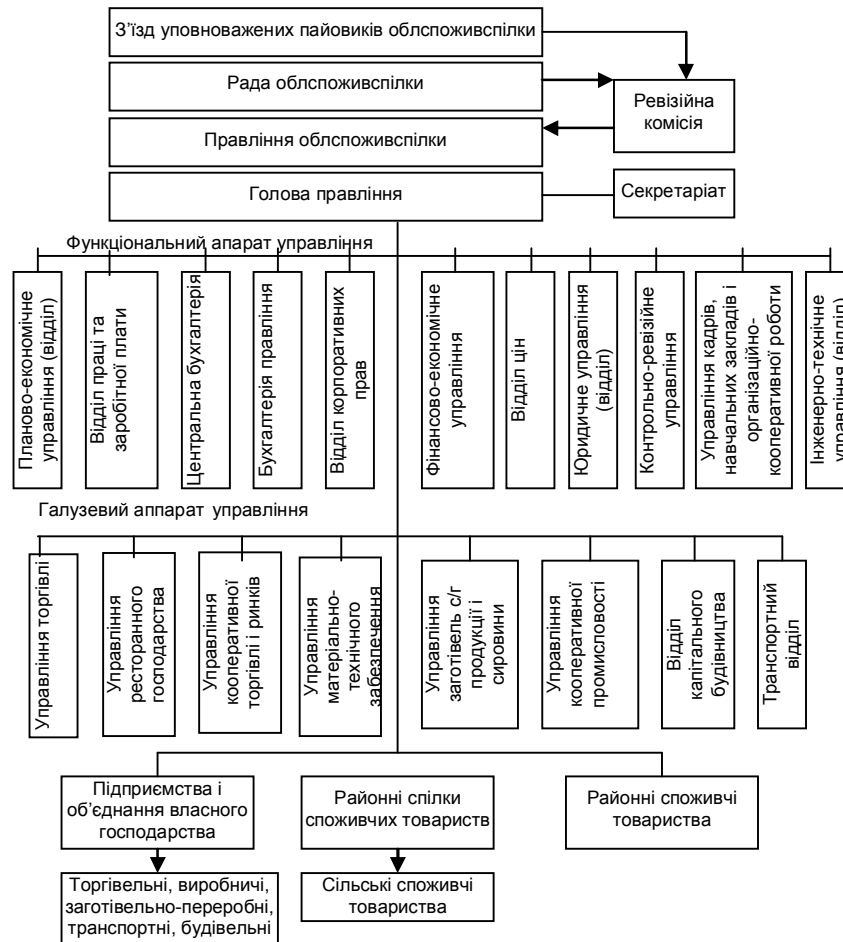


Рис. 3. Типова організаційна структура апарату управління ОСС

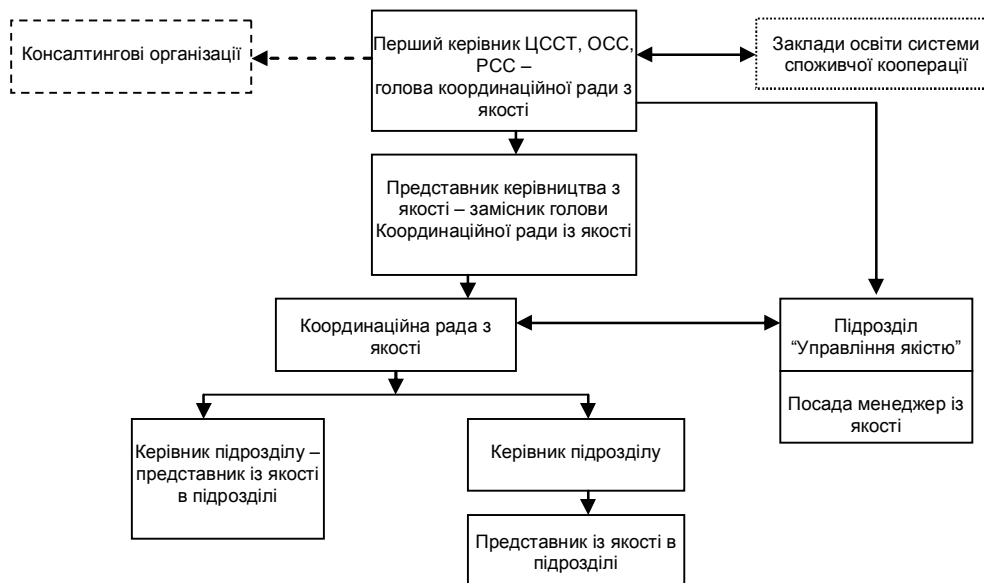


Рис. 4. Організаційна структура впровадження СУЯ в систему управління галузі торгівлі споживчої кооперації

Доцільно рекомендувати основні напрями щодо розробки Положення про підрозділ.

Підрозділ "Управління якістю" є самостійним структурним елементом обласної спілки споживчих товариств, що безпосередньо підпорядкований її керівнику – голові ОСС. У своїй професійній діяльності персонал підрозділу "Управління якістю" керується місією діяльності ОСС, Політикою в сфері якості, Настановою з якості, іншими нормативними документами системи управління якістю (СУЯ), організаційно-розпорядчою документацією ОСС, супровідною та інформаційно-довідниковою документацією на товари, що реалізуються, дійсним положенням про підрозділ, посадовими інструкціями на кожну посаду підрозділу, нормативно-правовими документами.

Мета підрозділу "Управління якістю": формування СУЯ, забезпечення її функціонування і постійного розвитку для досягнення високої конкурентноздатності галузі торгівлі споживчої кооперації.

Для досягнення вказаної мети на підрозділ "Управління якістю" покладено виконання таких завдань: забезпечення організації формування дієвої СУЯ ОСС, районних спілок споживчих товариств (РСС) у галузі торгівлі, спрямованої на задоволення вимог зацікавлених сторін із урахуванням економічних інтересів ОСС; планування, координація, мотивація і контроль діяльності підрозділів ОСС, РСС у частині реалізації заходів, що забезпечують ефективне функціонування СУЯ; підвищення рівня відповідальності персоналу в цілому та, зокрема, кожного працівника особисто за якість праці та торговельного обслуговування; розповсюдження знань про новітні підходи та методики у сфері якості серед персоналу ОСС, РСС.

Структура підрозділу "Управління якістю" і його штат затверджується головою ОСС на основі нормативів чисельності категорій працівників і з урахуванням цілей, завдань, обсягів робіт у сфері якості, особливостей галузі торгівлі.

До функцій підрозділу належать такі: доведення політики у сфері якості до відома всіх працівників ОСС, РСС; визначення структури Настанови з якості, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування СУЯ; організація формування СУЯ, її постійне поліпшення та забезпечення дієвості; організація навчання персоналу ОСС, РСС із питань управління якістю; організація розробки проектів стандартів, іншої нормативної документації СУЯ, змін до діючих стандартів і іншої нормативної документації СУЯ, з наступним поданням їх на затвердження згідно з установленим порядком; розробка заходів із упровадження стандартів та іншої нормативної документації СУЯ; реєстрація і облік стандартів, іншої нормативної документації СУЯ; забезпечення всіх підрозділів необхідними стандартами, іншою нормативною документацією СУЯ, комплектування і зберігання екземплярів стандартів, іншої нормативної документації СУЯ, своєчасне внесення затверджених змін, знищення неактуальної інформації; контроль за своєчасною підготовкою і проведенням заходів, пов'язаних із уведенням у дію нових стандартів, іншої нормативної документації СУЯ; організація робіт із підготовки до сертифікації СУЯ у галузі торгівлі; збір, систематизація та аналіз матеріалів щодо сфери управління якістю; контроль виконання ресурсних витрат, призначених для використання у сфері якості; контроль за якістю торговельного обслуговування, за його відповідністю встановленим вимогам, організація контролю процесів, зокрема торгово-технологічних; контроль виконання затверджених заходів, спрямованих на забезпечення заданого рівня якості торговельного обслуговування, праці, окремими працівниками та структурними підрозділами ОСС, РСС; облік і аналіз претензій споживачів до якості торговельного обслуговування, організація отримання від споживачів інформації щодо якості, і подальша її систематизація; координація роботи структурних підрозділів ОСС, РСС із питань якості у галузі торгівлі; планування й організація розробки заходів морального і матеріального стимулювання працівників за якісну працю; розробка пропозицій щодо

підвищення вимог до СУЯ, удосконалення документації СУЯ, що встановлює ці вимоги; участь у розробці стратегії, планів розвитку й удосконалення організації торгівлі; аналіз витрат на якість, розробка рекомендацій із поліпшення процесу управління витратами; забезпечення своєчасного ведення обліку та звітності у сфері якості, складання оглядів із виконаних робіт щодо якості; затверджувати та погоджувати аудиторів СУЯ, організація їх проведення та участь у них; участь у розробці й організації виконання коригувальних і попереджуючих дій за результатами внутрішніх аудитів, і подальша оцінка їх ефективності; організація і впровадження прогресивних методів контролю та оцінки СУЯ; розрахунок соціальної і економічної ефективності від упровадження СУЯ.

Серед основних прав підрозділу доцільно назвати такі: брати участь у розробці Настанови з якості, інших нормативних документів СУЯ; затверджувати та погоджувати у межах своєї компетенції документи з питань забезпечення і поліпшення якості; надавати рекомендації структурним підрозділам ОСС, РСС із питань, що відносяться до сфери якості; реалізувати контроль за виконанням планів і наказів керівництва у сфері якості; перевіряти роботу підрозділів щодо дотримання вимог, необхідних для забезпечення якості, вимагати від керівників підрозділів проведення необхідних заходів, спрямованих на підвищення та забезпечення належної якості; вимагати від керівництва ОСС необхідну інформацію для виконання покладених на підрозділ дійсним положенням функцій, вимагати від підрозділів ОСС, РСС надання необхідних матеріалів, що входять у їх компетенцію для здійснення функцій підрозділом "Управління якістю"; припиняти реалізацію товарів, що не відповідають встановленим вимогам, прийняття товарів, які не забезпечені супровідною документацією, що підтверджує їх якість; вносити керівництву пропозиції щодо притягнення до відповідальності працівників, які неякісно виконують свою роботу; залучати у встановленому порядку до розробки проектів стандартів, інших нормативних документів СУЯ, для виконання окремих робіт і консультацій спеціалістів ОСС, інших підприємств, організацій; складати проекти наказів і розпоряджень із питань сфери якості.

Керівник підрозділу "Управління якістю" несе повну відповідальність за якість і своєчасність виконання завдань і функцій, покладених дійсним положенням на підрозділ "Управління якістю". Ступінь відповідальності інших працівників підрозділу "Управління якістю" встановлюється посадовими інструкціями. Передбачено відповідальність за збиток, заподіяний підрозділом внаслідок неправильно прийнятого рішення або неприйняття необхідного рішення; дотримання основ діючого законодавства.

Реорганізація і ліквідація підрозділу "Управління якістю" здійснюється правлінням ОСС.

Доцільно рекомендувати основні напрями щодо розробки Посадової інструкції керівника підрозділу "Управління якістю". У випадку, коли у підрозділі працює не одна особа, пропонувані обов'язки, права доцільно перерозподіляти.

Ціль посади полягає в організації і контролі робіт із формування і подальшого розвитку системи управління якістю (СУЯ). На посаду керівника підрозділу "Управління якістю" доцільно призначати особу, що має вищу економічну чи технічну освіту, стаж роботи на керівних посадах у системі споживчої кооперації не менше 5 років, має кваліфікацію менеджера системи якості, внутрішнього аудитора СУЯ. Володіє організаторськими здібностями, добре розвинутими комунікативними навичками. Призначення на посаду керівника підрозділу "Управління якістю" та звільнення з неї здійснюється за наказом голови ОСС (обласної спілки споживчих товариств). Керівник підрозділу "Управління якістю" підпорядковується безпосередньо голові ОСС.

Керівник підрозділу "Управління якістю" повинен знати: основи Total Quality Management; міжнародні стандарти ISO серії 9000; політику та цілі у сфері якості; нормативні документи СУЯ; законодавчі та нормативні правові акти, методичні матеріали з управління якістю, пов'язані з посадовими обов'язками; положення про підрозділ "Управління якістю"; порядок проведення сертифікації СУЯ; досвід передових вітчизняних та зарубіжних підприємств з

питань досягнення високих показників якості; основи менеджменту, економіки, організації торгівлі; основи трудового законодавства; правила і норми охорони праці; основи користування персональним комп'ютером, володіти навичками роботи з програмними засобами Office; організацію праці менеджера.

На період відсутності керівника підрозділу "Управління якістю" його обов'язки виконує особа, призначена головою ОСС, яка набуває права і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

У своїй професійній діяльності керівник підрозділу "Управління якістю" керується чинним законодавством, Політикою і цілями у сфері якості, нормативними документами СУЯ, організаційно-розпорядничою документацією, положенням про підрозділ "Управління якістю" і посадовою інструкцією.

До пропонувананих посадових обов'язків доцільно віднести такі: керує працівниками підрозділу „Управління якістю”; визначає концепцію побудови СУЯ; координує роботу зі створення СУЯ, керує проведенням заходів із підвищення якості, розробкою і впровадженням СУЯ; планує діяльність, безперервне навчання і підвищення кваліфікації працівників підрозділу, внутрішніх аудиторів СУЯ, і пов'язані з цією діяльністю фінансові витрати; розробляє план створення документів СУЯ і контролює його виконання; визначає вимоги до складу і змісту окремих нормативних документів СУЯ; організовує процес розробки, перегляду політики і цілей у сфері якості, нормативних документів СУЯ, здійснює облік внесених до них змін, стежить за включенням цілей у сфері якості до стратегічних планів, розробляє заходи щодо досягнення цілей; консультує розробників нормативних документів СУЯ, врегульовує розбіжності та координує роботи із розробки; забезпечує розуміння Політики у сфері якості працівниками ОСС; забезпечує організацію опису та оптимізації процесів ОСС у галузі торгівлі; приймає участь у виборі органа сертифікації; контролює цілісність СУЯ у галузі торгівлі, відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO серії 9000; контролює відповідність документів СУЯ вимогам стандартів ISO серії 9000, здійснює контроль за збереженням документів СУЯ; розробляє річний графік і квартальні програми проведення внутрішніх аудитів; організовує проведення внутрішніх аудитів СУЯ, формує і затверджує список внутрішніх аудиторів; приймає участь у роботі з зовнішніми аудиторами при проведенні сертифікаційного аудита і наступних аудитів.

Керівник підрозділу "Управління якістю" представляє звіти про проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів для аналізу вищому керівництву, готує звіти про ефективність функціонування СУЯ; організовує розробку коригувальних і попереджувальних дій, надає допомогу керівникам підрозділів у їх розробці при виявленні невідповідностей, у тому числі і потенційних; контролює терміни, повноту виконання структурними підрозділами необхідних коригувальних, попереджувальних дій і рішень нарад з якості; контролює виконання річного графіка, квартальних програм внутрішніх аудитів, планів заходів щодо досягнення цілей у сфері якості, планів заходів щодо удосконалення і поліпшення СУЯ; організовує проведення робіт із контролю якості праці, торговельного обслуговування відповідно до вимог стандартів, умов поставок і договорів; організовує проведення вибіркового перевірок якості умов торгівлі, зберігання, транспортування; контролює виконання робіт у встановлені терміни, а також своєчасне представлення звітів і довідникових матеріалів працівниками підрозділів; організовує процес збору інформації про функціонування СУЯ, в тому числі збір претензій щодо якості від споживачів, проводить аналіз отриманої інформації, зокрема аналіз результатів внутрішніх аудитів; очолює роботу з аналізу причин зниження якості робіт.

Керівник підрозділу "Управління якістю" організовує і проводить наради з якості, приймає участь у роботі нарад, спрямованих на стратегічне планування; консультує керівників структурних підрозділів із питань СУЯ; встановлює завдання керівникам підрозділів стосовно розробки/внесення

змін у нормативні документи СУЯ, виявлення причин виникнення невідповідностей і їх усунення, встановлення термінів виконання завдань і контролю їх виконання; розробляє і погоджує проекти організаційно-розпорядничої документації, що стосуються СУЯ; розробляє і переглядає посадові інструкції штатного розпису; представляє керівництву пропозиції про заочнення працівників, накладення дисциплінарних стягнень; вносить на обговорення безпосереднього керівництва пропозиції і потреби щодо удосконалення і поліпшення СУЯ у цілому й окремих її елементів; організовує розробку заходів із підвищення якості СУЯ, забезпечення її відповідності сучасному рівню розвитку науки, потребам ринку; розробляє річний план заходів щодо забезпечення і поліпшення якості СУЯ, включаючи графік розробки та перегляду нормативної документації СУЯ; приймає участь у науково-практичних конференціях, семінарах, виставках, пов'язаних із розробкою, впровадженням і вдосконаленням СУЯ; організовує підготовку проведення Днів якості.

Керівник підрозділу "Управління якістю" має право: приймати рішення з питань, віднесених до його компетенції; вимагати представлення матеріальних ресурсів, необхідних для виконання посадових обов'язків, передбачених дійсною інструкцією; діяти від імені підрозділу "Управління якістю" у взаємостосунках із іншими структурними підрозділами, представляти інтереси у відносинах із іншими організаціями із питань сфери якості; взаємодіяти, робити запити і отримувати необхідну інформацію від керівників і спеціалістів інших структурних підрозділів із питань сфери якості; перевіряти виконання вимог стандартів структурними підрозділами; самостійно вести листування з зовнішніми організаціями із питань, що належать до його компетенції.

Керівник підрозділу "Управління якістю" несе повну відповідальність за належне виконання (якісне і своєчасне) чи невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених дійсною посадовою інструкцією. Передбачено відповідальність за збиток, заподіяний внаслідок неправильно прийнятого рішення або неприйняття необхідного рішення; правопорушення, скоєні в процесі здійснення професійної діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підприємства, організації торгівлі системи споживчої кооперації здійснюють господарську діяльність через закупівлю, збереження, реалізацію товарів і послуг з метою задоволення потреб споживачів, тому необхідно забезпечити подальший розвиток кооперативної торгівлі, підвищити її конкурентоспроможність за рахунок удосконалення процесу управління якістю, що створить можливості для стабілізації та розширення масштабів її діяльності. Це стане напрямом подальших наукових розвідок даного дослідження.

Список використаної літератури:

1. Кабаков Ю.Б. Построение Систем менеджмента качества: принципы, основные этапы, рекомендации по разработке документации. II. Основные этапы разработки СМК // Мясное дело. – 2004. – № 11. – С. 38–39.
2. Основы управления кооперативным хозяйством: [учеб. для коопер. техн.] / А.С. Панкратов, В.И. Блестер, М.К. Ивлиев, В.Т. Жигалов. – М.: Экономика, 1985. – 256 с.
3. Про споживчу кооперацію: закон України від 10 квіт. 1992 р. № 2265-XII. – К.: Укоопреклама, 1992. – 15 с.
4. Проблеми та перспективи впровадження систем управління якістю, підвищення конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації у зв'язку зі вступом України до Світової організації торгівлі: Монографія / Т.А. Костишина, Н.І. Огуй, Н.В. Карпенко, Л.М. Шимановська-Діянчик та ін. / Під ред. Т.А. Костишиної. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2006. – 101 с.

ПАНЧЕНКО В.А. – доцент, кандидат економічних наук Полтавського університету економіки і торгівлі

РИБАЛКО-РАК Л.А. – доцент, кандидат економічних наук Полтавського університету економіки і торгівлі