

**Կ.Ջ. ՄԻՐԶԱԲԵԿՅԱՆ, Ս.Ռ. ԴԱԼԼԱՔՅԱՆ**  
**ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԱՅԻՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ**  
**ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆԸ**

Դիտարկվում են գործընթացային մոտեցման փաստաթղթավորման և ներդրման կազմակերպման առանձնահատկությունները ձեռնարկություններում:

**Առանցքային բաներ.** որակի մենեջմենթի համակարգ, գործընթացային մոտեցում, չափում, վերլուծություն և բարելավում:

Մի շարք երկրներում, մասնավորապես՝ նախկին ԽՍՀՄ-ում, որակի կառավարման ոլորտի ազգային ստանդարտները գոյություն ունեին դեռևս 70-ական թվականների կեսերից: Առաջին հերթին՝ դրանք մշակվել և կիրառվում էին արդյունաբերության կարևորագույն բնագավառների՝ ավիացիայի, տիեզերագնացության, ռազմական տեխնիկայի արտադրատեսակների նախագծման ու արտադրության փուլերի որակի ապահովման նպատակների համար: Հիմնվելով ստանդարտացման և որակի ապահովման համակարգերի կիրառման ոլորտի ազգային փորձի վրա՝ ԻՍՕ/ՏԿ 176-ը մշակել է և 1987 թվականին հրատարակել ԻՍՕ 9000 շարքի առաջին հինգ ստանդարտները: Բացի դրանից, մշակել է որակի ապահովման ոլորտի տերմինները և դրանց սահմանումների բառարանը՝ ԻՍՕ 8402:

2000 թվականին ԻՍՕ/ՏԿ 176 Տեխնիկական կոմիտեի կողմից մշակվել է «Որակի մենեջմենթ և որակի ապահովում» ստանդարտների համալիրը, որը փոխարինեց ԻՍՕ 8402-ին: Հաշվի առնելով միջազգային ստանդարտների պրոգրեսիվ բնույթը, դրանց կարգավորիչ դերը միջազգային շուկա դուրս գալու ժամանակ, ԻՍՕ 9000, ԻՍՕ 9001, ԻՍՕ 9004 ստանդարտները Հայաստանում ընդունվեցին ուղղակի օգտագործման համար:

Համաձայն ԻՍՕ 9000:2000 շարքի ստանդարտների նոր խմբագրման՝ որակի մենեջմենթի համակարգը կառավարման համակարգ է, այսինքն՝ համակարգ, որն օգտագործվում է կազմակերպության ղեկավարության և մենեջմենթի կողմից՝ լուծելու համար կառավարման ներքին խնդիրները՝ ամրապնդված համապատասխան կազմակերպչական կառուցվածքով, մոտեցումներով, գործընթացներով, ռեսուրսներով [1]:

Որակի մենեջմենթի համակարգը պետք է միշտ լինի կառավարման և

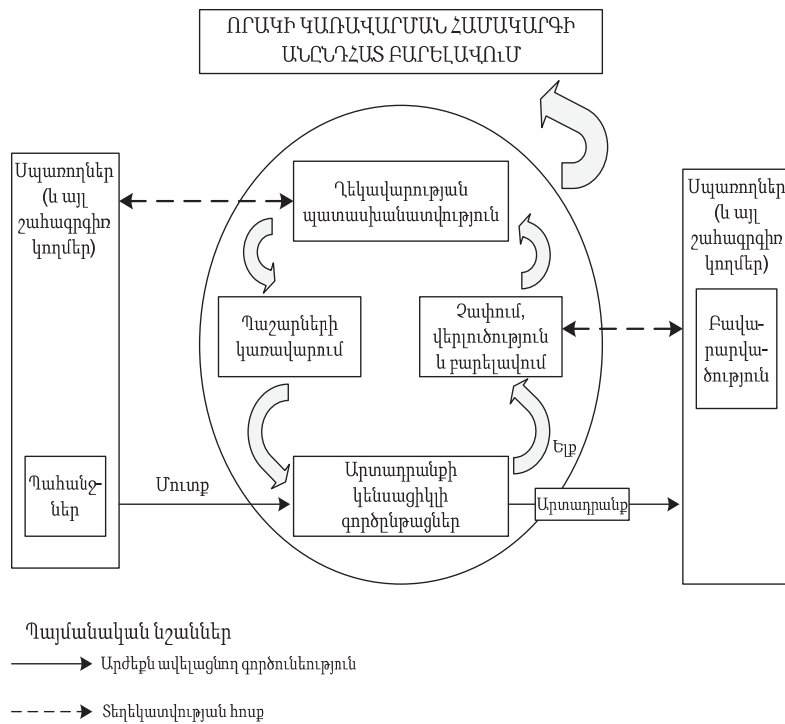
կազմակերպության ղեկավարման ընդհանուր համակարգի բաղկացուցիչ մասը:

ԻՍՕ 9001:2000 ստանդարտը կարող է օգտագործվել ներքին, արտաքին օգտագործողների կողմից, ընդգրկելով նաև սերտիֆիկացման մարմինները:

Ստանդարտը նպատակաուղղված է «գործընթացային մոտեցման» կիրառմանը՝ կենսունակության ցիկլի բոլոր փուլերում՝ բարձրացնելու համար սպառողների բավարարվածությունը:

«Գործընթացային մոտեցման» առավելությունը կառավարման անընդհատությունն է:

Նկ.1-ում բերված է «գործընթացային մոտեցման» վրա հիմնված որակի մենեջմենթի համակարգը, որը նկարագրված է ԻՍՕ 9000 շարքի ստանդարտներում: Այն ցույց է տալիս, որ շահագրգիռ կողմերը կարևոր դեր են խաղում կազմակերպությանը մուտքային տվյալներ տալու մեջ: Շահագրգիռ կողմերի բավարարվածության կառավարումը շահագրգիռ կողմերից պահանջում է իրենց պահանջմունքների կատարման աստիճանի ըմբռնմանը վերաբերող տեղեկատվության գնահատում:



Նկ. 1. Գործընթացային մոտեցման վրա հիմնված որակի մենեջմենթի համակարգի մոդելը

Նկատենք, որ նկ.1-ում տրված մոդելը գործընթացները մանրամասնորեն չի ներկայացնում, ինչը խոչընդոտում է կազմակերպություններում որակի մենեջմենթի համակարգերի ստեղծմանը: Նկ.1-ում տրված որակի մենեջմենթի համակարգի մոդելը նկարագրում է գործընթացների միջև կապերը՝ սկսած գործընթացների կազմակերպումից, դեկավարության պատասխանատվությունից, ռեսուրսների մենեջմենթից, արտադրանքի կենսացիկլի գործընթացներից մինչև չափումը, վերլուծությունը և բարելավումը: Հարկ է նշել, որ բոլոր գործընթացների նկատմամբ կարելի է օգտագործել PDCA ցիկլով պայմանավորված մեթոդաբանությունը [2]:

ԻՍՕ 9001 և ԻՍՕ 9004 ստանդարտները մշակվել են որպես որակի համակարգի և մենեջմենթի համակարգի ստանդարտների համաձայնեցված զույգ՝ մեկը մյուսին լրացնելու համար, սակայն դրանք կարելի է կիրառել նաև իրարից անկախ: Չնայած այդ ստանդարտների կիրառման ոլորտները տարբեր են, սակայն դրանք ունեն համանման կառուցվածք՝ որպես համաձայնեցված զույգ դրանց օգտագործումը հեշտացնելու համար: ԻՍՕ 9001:2000 ստանդարտը սահմանում է որակի մենեջմենթի նկատմամբ պահանջները, որոնք կարող են օգտագործվել կազմակերպությունների կողմից ներքին կիրառման համար՝ սերտիֆիկացման կամ պարտավորագրերի (կոնտրակտների) կնքման նպատակներով:

ԻՍՕ 9004:2000-ը պարունակում է հանձնարարականներ որակի մենեջմենթի համակարգի նպատակների ավելի լայն շրջանակի համար, քան ԻՍՕ 9001:2000 ստանդարտում, հատկապես կազմակերպության գործունեության և արդյունավետության, ինչպես նաև դրա արդյունավետության անընդհատ բարելավման ուղղությամբ: ԻՍՕ 9004:2004-ը հանձնարարվում է որպես ուղեցույց այն կազմակերպություններին, որոնց բարձրաստիճան դեկավարությունը ցանկանում է ընթանալ անընդհատ բարելավման ուղիով: Սակայն այն նախատեսված չէ սերտիֆիկացման կամ պարտավորագրերի կնքման նպատակների համար:

Այժմ դիտարկենք որակի մենեջմենթի համակարգի ստեղծման առաջնահերթ քայլերը՝ «գործընթացային մոտեցման» կիրառման դեպքում: Օգտվենք այն բացատրություններից, որ անում են ԻՍՕ/ՏԿ 176 ստանդարտի մշակողները [3]: Հակիրճ ներկայացնենք մշակողների կարծիքը, որպեսզի հետագայում այն համադրենք մեր առջև դրված նպատակներին:

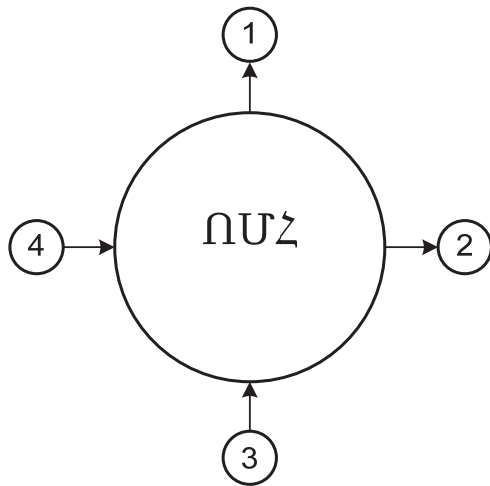
Համաձայն ՀՄՏ ԻՍՕ 9000:2002 ստանդարտի՝ «գործընթացը» սահմանված է որպես «մուտքերը ելքերի փոխարկող գործունեության փոխկապակցված կամ փոխազդող տեսակների ամբողջություն»:

Առաջինը, որից սկսում են որակի մենեջմենթի նկատմամբ «գործընթացային մոտեցում» մշակողները [4], և որը տեսնում ենք «գործընթացային մոտեցման» վրա հիմնված որակի մենեջմենթի համակարգի հայտնի մոդելը դիտարկելիս (նկ.1), հետևյալ հարցերն են՝

- ինչ են գործընթացը և գործընթացային մոտեցումը,
- ինչպես կարող են ինչ-որ համակարգի ներսում փոխազդել գործընթացները,
- այդ գործընթացների կառավարման համար ինչպես կարելի է օգտագործել Շուխարտ-Դեմինգի ցիկլը:

Սկսենք գործընթացների սահմանումից: Պետք է առանձնացնել և նույնականացնել այն գործընթացները, որոնք գործում են կազմակերպության որակի մենեջմենթի համակարգում: ԻՍՕ 9001:2000 ստանդարտն առաջարկում է որակի մենեջմենթի համակարգը ներկայացնել 4 խումբ գործընթացներով (նկ.2):

Բացի դրանից, գոյություն ունեն արտաքին աշխարհի հետ փոխազդեցության գործընթացներ, որոնք ուղղորդված են սպառողների և այլ շահագրգիռ կողմերի պահանջների ու դրանց բավարարվածության աստիճանի գնահատմանը: Կարծես այլ հարթության մեջ է ընկած հենց որակի մենեջմենթի համակարգի անընդհատ բարելավման գործընթացը: Այսպիսով՝ ստացվում է գործընթացների ընդամենը 7 խումբ:



Նկ. 2. Գործընթացների սխեման

1-ղեկավարության կառավարչական գործունեություն, 2- ռեսուրսների ապահովում, 3-արտադրանքի կենսացիկլ, 4-չափում, վերլուծություն և բարելավում

Նշենք նաև, որ վերը պատկերված գործընթացների խմբերի մասին տեղեկատվությունը տեղադրված է ԻՍՕ 9001:2000 ստանդարտի 5-8 բաժիններում: Այսպիսով՝ ձևավորվում է գործընթացների նվազագույն համախումբը, որը թելադրվում է ձեռնարկությանը ԻՍՕ 9001 ստանդարտով: Բավական է արդյո՞ք գործընթացների այդպիսի կարգը: Այդ հարցի պատասխանը կախված է դրված նպատակներից. սերտիֆիկացիայի ստացման համար (մի շարք ձեռնարկությունների, հատկապես՝ փոքր և միջին բիզնեսի) նշված գործընթացները բավարար են, իսկ արդյունավետ ՈՄՀ-ի ստեղծման համար՝ գործընթացների թվաքանակը հարկավոր է մեծացնել՝ ելնելով ԻՍՕ 9004:2000 ստանդարտի հանձնարարականներից: Կարևոր է նշել նաև, որ գործընթացների թվաքանակի ձևավորումը կրկնվող երևույթ է: Կազմակերպության զարգացմանը և մենեջմենթի համակարգի մեխանիզմի հստակեցմանը զուգընթաց՝ բարձրագույն ղեկավարությունը պարբերաբար ճշգրտում է գործընթացների նախնական ցուցակը: Հաջորդ քայլը՝ գործընթացների հաջորդականության և փոխազդեցության որոշումն է, որից հետո անհրաժեշտ է դրանք ներառել գործընթացների անընդհատ կատարելագործման մեխանիզմի մեջ՝ հիմնված է Շուխարտ-Դեմինգ ցիկլի վրա, որն ընդգրկում է պլանավորումը, ներդրումը, ստուգումը և անընդհատ բարելավումը: Ընդ որում, ոչ միայն գործընթացները, որոնք ապահովում են արտադրանքի և/կամ ծառայության կենսացիկլը, այլ նաև որակի մենեջմենթի համակարգի մնացած գործընթացները՝ կազմակերպության բոլոր մակարդակներում: Անտարակույս, կազմակերպության բոլոր գործընթացները փոխազդում են միմյանց հետ՝ ստանալով տեղեկություն մի գործընթացից և դրանով լցնելով մյուսը: Որքան կատարյալ է համակարգը, այնքան հստակ ու թափանցիկ են այդ կապերը:

**Եզրակացություն.** ՀՀ ձեռնարկություններում գործընթացային մոտեցման գործնական կիրառումը բավականաչափ բարդ կազմակերպչական մեթոդական աշխատանք է: Մի շարք մասնագետների հայտարարությունը, որ այդ մոտեցումը սկզբունքորեն նոր չէ, ուստի դրա իրականացումը չպետք է առաջացնի լուրջ դժվարություններ, չի կարելի համարել հիմնավորված: Իսկապես, գործընթացային մոտեցման տարրերը օգտագործում էին առաջներում՝ և՛ 70-ական թվականների վերջում ԱՈԿԿՀ (КСУКП) մշակման ընթացքում, և՛ ԻՍՕ 9000 շարքի ստանդարտների նախորդ հանձնարարականներում: Վերջինս, մասնավորապես, արտահայտվում էր նրանով, որ որակի համակարգի գործառույթները դիտարկվում էին գործընթացների ձևով, իսկ այդ գործառույթների նպատակները ենթարկվում էին համակարգի ընդհանուր նպատակներին: Սակայն գործընթացա-

յին մոտեցման օգտագործումը առաջներում հաշվի չէր առնում շատ հանգամանքներ, որոնք դարձել են կարևոր այժմ, օրինակ, գործընթացի մուտքերի և ելքերի հստակ որոշման անհրաժեշտությունը, մուտքերի և ելքերի նկատմամբ պահանջների սահմանումը, գործընթացի սեփականատիրոջ նշանակումը, գործընթացի արդյունավետության և արդյունավորության գնահատումը, գործընթացի դիտարկումը հավելյալ արժեքի տեսակետից և այլն:

Սակայն հենց այդ «նրբություններն են» այժմ գործընթացային մոտեցմանը հաղորդում նոր մակարդակ, որն էլ պայմանավորում է դրա իրականացման առավել լուրջ անհրաժեշտությունը:

#### **ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ**

1. **Адлер Ю.П.** Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. - 2001. - № 5, 6.
2. ՀՍՏ ԻՍՕ 9000:2006 Որակի կառավարման համակարգեր: Հիմնական դրույթներ բառարան:
3. ISO 9000. Introduction and Support Packade: Guidance on the Process Approach to quality management systems-ISO/TC176/SC2/N544R-2001.-8p.
4. **Гнудкин О.П., Горбунов Н.М., Гуров А.И., Зорин Ю.В.** Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов.- М.: Радио и связь, 1999. – 600с.

**К.Дж. МИРЗАБЕКЯН, С.Р. ДАЛЛАКЯН**

#### **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рассматриваются особенности организации внедрения и документирования процессного подхода в предприятии.

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, процессный подход, измерение, анализ и совершенствование.

**K.D. MIRZABEKYAN, S.R. DALLAKYAN**

#### **PROCESS APPROACH TO THE ORGANIZATION ACTIVITIES**

The peculiarities of organizing the implementation and documentation of the process approach in the enterprise are considered.

**Keywords:** quality management system, process approach, measurement, analysis and improvement.