Логвинов К.В., Ерохин Д.В.,
Брянский государственный технический университет

СОВРЕМЕННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье изложены особенности современных систем менеджмента качества и их влияние на повышение качества управления предприятием. Обозначены основные вехи и возможности в области управления в XXI веке. Предложено авторское определение систем менеджмента качества и рассмотрено место системы в управлении промышленным предприятием.

Ключевые слова: управление, системы менеджмента качества, качество управления.

Обострение глобальной конкурентной борьбы, близкие перспективы вступления Российской Федерации во Всемирную торговую организацию и связанные с этим процессы интенсификации товарно-рыночных отношений все больше заставляют отечественные предприятия изыскивать меры к повышению качества продукции и услуг, постоянному совершенствованию технических и технологических процессов производства. В данных условиях требуется заниматься качеством не только производимой продукции, а рассматривать всю систему экономических отношений, разрабатывать и исследовать процессы управления промышленными предприятиями и обращать внимание на такие аспекты их деятельности, как персонал, ресурсы, финансы, информация и т.д. Для комплексного решения проблем совершенствования управления необходимо принимать комплекс экономических, правовых, социальных и организационно-технических мер, направленных на повышения качества управления.

Последние годы, повлекшие за собой некоторые новшества в области управления, повсеместное признание абсолютной необходимости принятия решения на основе фактов, позволяют говорить о новом значении качества как жизненно важном явлении в XXI веке.

Во-первых, качество в XX в. стало одной из самых существенных идей в области управления, поставив во главе угла новый принцип: «Подлинные успехи современного бизнеса коренятся в наиболее важном факторе – качестве». Сегодня усилия всех подразделений предприятия должны быть направлены на повышение качества предприятия в целом.

Во-вторых, это связано с тем, что качество становится языком международного бизнеса, а новые технологии и методы управления в области качества, позволяющие получать наилучшие результаты, быстро становится доступным и в других областях управления.

В-третьих, появление и развитие экономики качества как науки и практики менеджмента существенно изменило стратегическое планирование

и управление, позволив решить проблемы в области увеличения объемов продаж и отношений между сотрудниками предприятия.

В-четвертых, это связано с заметными изменениями в поведении и действиях самого человека, трансформациями во взглядах, принятии решений и поступках, направленных на улучшение качества собственного труда. Сегодня можно говорить о развитии менеджмента отдельной личности или самоменеджмента, который реализуется путем настойчивого усиления внимания к процессам, методам, ресурсам и стратегическим подходам, помогающим каждому сотруднику на предприятии думать, изучать, действовать и решать самостоятельно.

Глобальные последствия данных экономических, социальных и изменений в самом человеке в XXI веке определили новые возможности применения качества в управлении.

1. Кардинальные изменения в ожиданиях потребителей относительно качества будут влиять на системы менеджмента качества и представления об их роли в управлении фирмой.

Исследования на рынках развитых стран показали, что сегодня практически все покупатели рассматривают качество как главный фактор выбора покупки по сравнению с ее ценой и другими факторами. Причем, восприятие понятия «качество» только с функциональными возможностями применения или характеристиками продукции больше не связывается. В настоящее время потребители рассматривают качество как ценность, как базовую характеристику покупки, которая измеряется на основе восприятия фирмы-производителя, сети поставщиков и обслуживающих организаций. Она проявляется в более ясных требованиях покупателей к значению качества, которое он сам же и определяет в процессе покупки.

2. Фундаментальные изменения подходов к обеспечению эффективного влияния качества на положение предприятия на рынке и на увеличение его рыночной доли.

Современные предприятия, определившие повышение качества средством эффективного управления, в средствах массовой информации регулярно объявляют данные о серьезном росте качества их продукции. Однако данных мер бывает недостаточно, поэтому для успешного закрепления на рынке необходимо изменить стратегию удовлетворения потребителей.

Данное требование заключается в необходимости строить политику и цели в области качества на основе интегрирования и взаимосвязи всех ключевых процессов в виде цепочки действий, что позволит предприятию и его поставщикам повышать ценность продукции в глазах потребителей.

3. Глобальное изменение партнерских отношений с поставщиками и посредниками, заключающееся в понимании качества как источника эффективного управления логистической функцией.

Внимание поставщиков и посредников, их готовность поддержать предприятие в повышении значимости качества на основе тесной интеграции - ключевой фактор улучшения качества и прогрессивного развития фирмы.

4. Бурное развитие средств и методов экономики качества как интегральный показатель деятельности руководителей промышленных предприятий.

В современном менеджменте действует правило: можно эффективно управлять только тем, что можно измерить. Учет, анализ и оценка полученных затрат на качество обеспечивают необходимую связь между стратегическими целями предприятия и его усилиями, направленными на улучшение качества, представляет средство выявления неэффективных или нерезультативных действий в организации, инициируют шаги по улучшению и являются основой для разработки финансовых подходов к инновациям.

Данные, полученные посредством учета и анализа затрат на качество, являются индикатором наличия проблем в области качества, служат основой для выбора наиболее эффективных путей решения этих проблем, для определения экономически оптимального уровня качества выпускаемой продукции, обоснования цен на изделия в зависимости от показателей качества, определения экономической эффективности мероприятий по обеспечению качества.

5. Внедрение и эффективное использование информационных технологий и технологий коммуникаций, обеспечивающих высокое качество управления информацией и массивами данных, а также постоянное расширение рынка продукции, созданной по новейшим технологиям, приводят к сильному росту новых требований к качеству.

Во-первых, разработка и функционирование систем качества обеспечивают более короткие по времени жизненные циклы продукции, что позволяют предоставлять продукцию потребителям в короткие сроки.

Во-вторых, значительный прогресс в сфере создания аппаратного обеспечения и прикладных программных средств, непосредственно связанных с управлением, делает проблему качества управления информацией ключевой.

Обозначенные изменения в мировоззрении и применении качества в управленческой практике, позволяют говорить о том, что в XXI веке инициативы в области качества должны стать одними из основных в стратегии дальнейшего роста промышленных предприятий и организаций, а в масштабах страны повышение качества во всех сферах экономики и управления также должно быть стратегической задачей.

Сегодня совершенно очевидно, что включение данных по качеству в поток экономической информации - важнейший шаг в направлении полного и фактического признания качества как одной из основных экономической сил. Постоянный акцент на качестве управления как центральном звене представляет собой очередную, более высокую ступень организации работ по управлению предприятием. Эта ступень характеризуется переходом от решений, принимаемых на основе интуиции и практического опыта отдельных руководителей, к научным, формализованным методам управления на основе учета причинно-следственных связей формирования качества выполняемых процессов и работ.

Предприятии, стремящиеся добиться успеха на рынке, должны определять будущие цели и стратегии на основе возрастания пользы от своей деятельности для всех заинтересованных сторон - потребителей, поставщиков, собственников, сотрудников и общества в целом - путем предоставления постоянно улучшающегося качества и результатов деятельности по всем направлениям.

По мнению В.Е. Швеца, ведущего специалиста в области управления, в настоящее время качество необходимо рассматривать уже не как определенную совокупность свойств объекта, а как систему взаимоотношения всех взаимосвязанных сторон по поводу этой совокупности свойств. Если это определение принять за основу, тогда становится ясным, что главными процессами современного управления являются процессы взаимоотношений с заинтересованными сторонами, а основными показателями качества - оценки степени удовлетворенности заинтересованных сторон.

Стабильное повышение эффективности деятельности предприятия должно быть обусловлено постоянным ростом удовлетворенности потенциальных и реальных потребителей, эффективным использованием человеческих ресурсов, тесной интеграцией с поставщиками и посредниками, эффективным управлением производственными запасами и ответственностью перед обществом за охрану окружающей среды. Качество есть интегральное понятие, которое характеризует эффективность всех сторон деятельности предприятия или организации: организацию деятельности, маркетинг, разработку стратегии и др.

Для достижения успеха современные промышленные предприятия должны превратить управление ресурсами в области качества в основу своей конкурентоспособности и эффективности, базирующейся на лидирующих позициях повышения ценности качества для потребителей, на взаимосвязи качества и положения предприятия на рынке, партнерских отношениях с поставщиками, концентрации усилий в области качества в сфере новых технологий, использовании возможностей экономики качества.

Главным шагом на пути реализации указанных улучшения российского менеджмента является внедрение системы менеджмента качества, соответствующей требованиям международных стандартов ИСО 9000:2000. Сформулированные в них принципы менеджмента и критерии качества вобрали в себя основной опыт международного сообщества по созданию конкурентоспособного бизнеса.

Несомненно, что идея концентрации внимания на качестве как некотором обобщающем критерии деятельности предприятия является правильной, поскольку внедрение и сертификация систем менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО 9000 подтолкнуло многие фирмы к совершенствованию собственной системы управления.

Во-первых, постоянно расширяющаяся экономическая интеграция и сложившиеся перспективы требует, чтобы качество рассматривалось в качестве стиля международного общения, а управление, основанное на

постоянном повышении качества, - как средство, облегчающее вступление в мировое экономическое пространство.

Во-вторых, качество обеспечивает отличную систему оперативного реагирования на выполнение пожеланий и требований покупателей, что дает возможность эффективно следовать основному принципу маркетинга - производить то, что будет продано, а не продать произведенное.

В-третьих, управление, основанное на постоянном повышении качества, формирует систему адаптации рыночных процессов на запросы и изменения в обществе, что в целом значительно повышает устойчивость, сбалансированность и гибкость реагирования предприятия на постоянные изменения нестабильной внешней среды.

Действительно, в современных условиях построить систему управления деятельностью фирмы, способную реализовать все преимущества, возможно только на основе международных стандартов ИСО 9000:2000 и концепции всеобщего менеджмента качества как базовой теории, а также моделей делового совершенства, как наиболее актуальных и опробованных инструментов менеджмента. При этом объектом управления необходимо выбрать качество предприятия, принципами управления – восемь принципов менеджмента качества, а системой управления предприятием – систему менеджмента качества.

Мировая практика убедительно свидетельствует, что внедрение на предприятии системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9000:2000 является мощным инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности деятельности, создает возможности для развития предприятия и его совершенствования на основе принципа непрерывного улучшения.

В стандарте ИСО 8402:1994, в п. 3.6 дано такое определение: «Система качества - совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством».

Согласно стандарту ИСО 9000:2000 «Системы менеджмента качества. Основы и словарь» под «системой менеджмента качества» понимается система менеджмента, которая направляет и контролирует организацию в отношении качества.

В действующей редакции стандартов ИСО 9000 система менеджмента качества является в первую очередь системой управления, а не системой качества. При этом система менеджмента качества - это та система управления всеми бизнес-процессами предприятия, от которой зависит качество выпускаемой продукции. А это в свою очередь означает, что она связывает все процессы на предприятии, поскольку чрезвычайно трудно назвать те бизнес-процессы, которые не участвуют в обеспечении качества.

Таким образом, на современном этапе систему менеджмента качества следует рассматривать не как подсистему предприятия применительно только к качеству, а как всю систему внутрифирменного управления, функционирование которой направлено на критерии качества выпускаемой

продукции, процессов и всей деятельности. Система менеджмента качества предприятия должна стать системой управления предприятием, помогающей в достижении, поддержании и постоянном повышении эффективности и удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

Семейство стандартов ИСО 9000: 2000 представляют собой базис системы менеджмента, обеспечивающий минимальный уровень качества всей системы менеджмента (а также продукции и услуг в рамках данной системы), который должен отвечать требованиям потребителя и других заинтересованных сторон. Образуя согласованный комплекс стандартов на системы менеджмента качества, они облегчают разработку, внедрение и поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества, а также признают необходимость постоянного улучшения деятельности предприятия с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Принципы, лежащие в основе данного комплекса, входят составной частью в стандарт системы менеджмента качества ИСО 9001:2000. На рис. 1 представлена логическая цепочка последовательности действий по построению, внедрению и функционированию системы менеджмента качества исходя из данных принципов.

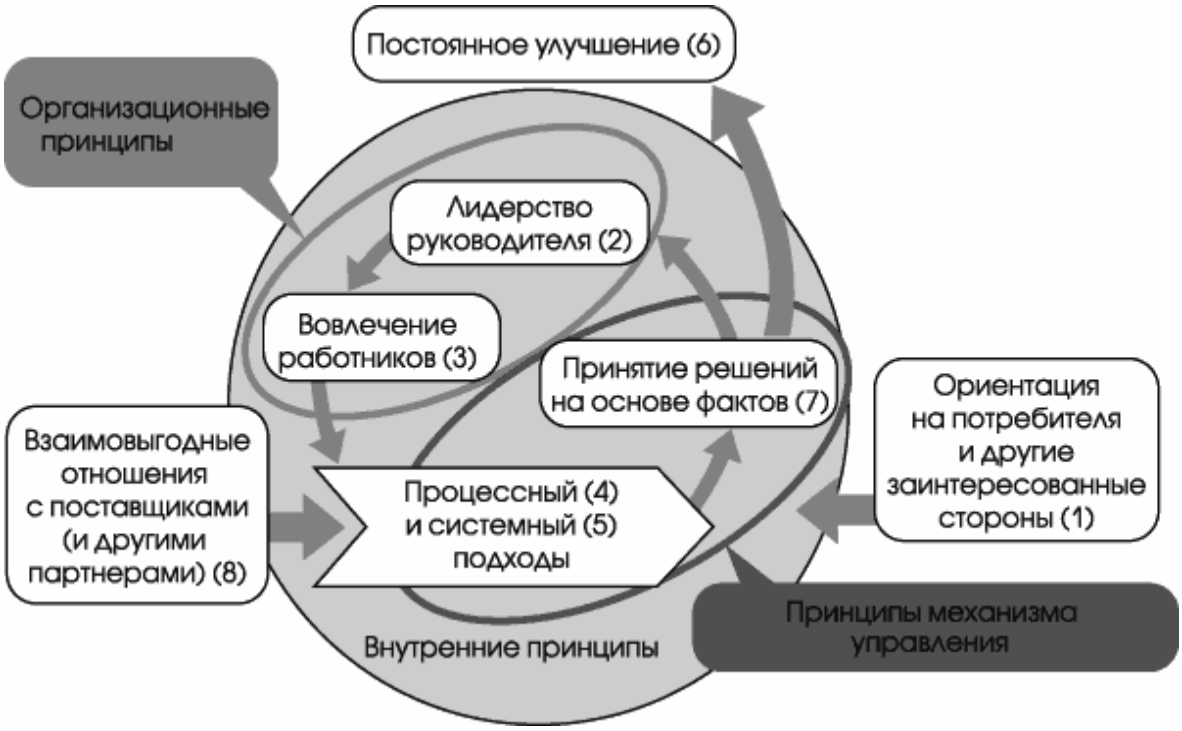

Рис. 1 - Модель взаимосвязи принципов в системе менеджмента качества

Рассмотрим взаимосвязь принципов подробнее.

Поскольку система менеджмента качества выступает, прежде всего, как организационная система управления, главным элементом которой являются люди, ее внедрение касается деятельности всего персонала. Поэтому необходимо создать условия заинтересованности руководства и сотрудников во внедрении системы. Принцип «Лидерство» является по

сути первым в цепочке разработки и внедрения, так как именно от активности руководства зависит правильность понимания системы и осознание необходимости внедрения нового инструмента управления.

Без участия персона работа по внедрению системы менеджмента качества заранее обречена на провал. От лидерских качеств руководителя зависит умение вовлечь всех сотрудников фирмы в деятельность по совершенствованию системы управления, что стоит в основе следующего принципа - «Вовлечение персонала».

Скоординированная деятельность руководства и персонала осуществляется на базовых принципах, в которых наиболее полно рассмотрен механизм управления предприятием - «Процессный подход», «Системный подход» и «Принятие решений на основе фактов».

В соответствии со стандартом ИСО 9000 под процессом понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы», процессный же подход определяется как «систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и, особенно, взаимодействие таких процессов».

Процессно-ориентированный подход к организации деятельности предприятия предполагает управление процессом (подпроцессом) на основе особых методических приемов, включающих структурирование и декомпозицию процессов, измерения, анализ и оценку уровня управления, непрерывное совершенствование и взаимосвязь. Это позволяет объединить отдельные, иногда разрозненные усилия подразделений по выполнению конкретных функций в единую цепочку общих усилий, направленных на достижение конкретного стратегического результата - предоставления потребителю качественной продукции и услуг в кратчайшие сроки.

В рамках системы менеджмента качества необходимо скоординировать процессы, обеспечив их взаимосвязи и совместимость. Именно поэтому абсолютно необходимо использование системного подхода к управлению, которое предполагает управление предприятием через сеть взаимоувязанных процессов. При этом возникает необходимость рассматривать процессы с точки зрения добавленной ценности, регулярно проводить мониторинг результатов реализации процессов и их эффективности, стремясь к «Постоянному улучшению» процессов на основе объективного измерения и фактов. В современном бизнесе разработка оптимальной стратегии развития организации и принятия решений невозможно без опоры на факты.

Стремиться к постоянному улучшению невозможно без «Ориентации на потребителей» и «Взаимовыгодных отношений с поставщиками», поэтому руководство предприятия должно донести стратегию развития до всех заинтересованных сторон - персонала предприятия, ее партнеров и всех лиц вне предприятия, имеющих отношение к ее реализации. Именно поэтому требования поставщиков и результаты измерений удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон направлены на поддержку

управления предприятия, что реализуется в обеспечении необходимой информацией для разработки и реализации стратегического управления предприятием.

Применение рассмотренных принципов менеджмента качества в их взаимосвязи обеспечивает не только получение непосредственных преимуществ, но и вносит важный вклад в повышение эффективности управления предприятием.

Внедрение систем менеджмента качества предполагает кропотливую работу по ее проектированию, разработке, адаптации к нестабильной внешней среде с учетом специфики экономической деятельности на предприятиях машиностроения, а также требует высокой компетентности и подготовленности руководства и всего персонала.

Создаваться система менеджмента качества предприятия может двумя способами:

1. создание новой системы менеджмента качества при ее отсутствии на предприятии.
2. доработка уже существующей системы качества и приведение ее в соответствие с международными стандартами ИСО 9000:2000.

Можно выделить алгоритм внедрения систем менеджмента качества по стандартам ИСО 9000:2000 на промышленных предприятия (рис. 2).

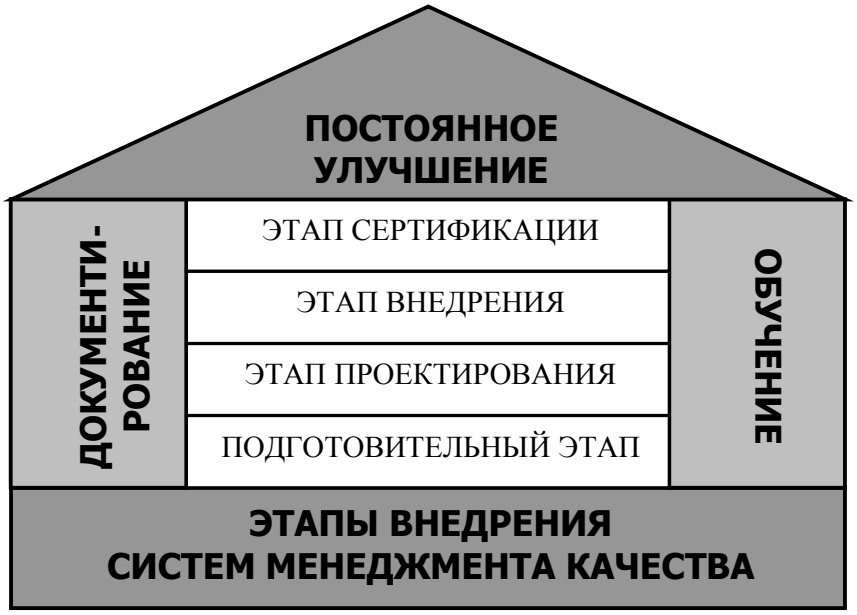

Рис. 2 - Алгоритм внедрения систем менеджмента качества

Организационный порядок внедрения системы менеджмента качества на предприятии с поэтапным обозначение задач, методов и достигаемых результатов отвечает принципу уникальности и неповторимости структуры каждого предприятия. Это предполагает создание определенных ресурсных, организационных, методических и социально-психологических условий:

1. Правильное понимание роли и значения системы менеджмента качества на предприятии.

2. Обеспечение лидерства руководства и заинтересованности персонала во внедрении системы менеджмента качества на предприятии.

3. Создание рабочей группы внедрения системы менеджмента качества на предприятии с четким разграничением полномочий и ответственности, а также назначение ответственного представителя руководства по качеству из числа высшего руководства.

4. Обеспечение необходимыми ресурсами, проведение обучения и документирования по ходу внедрения системы менеджмента качества на предприятии.

5. Привлечение консультантов для определения модели реализации проекта внедрения системы менеджмента качества на предприятии.

При этом следует четко осознавать, что внедрение системы менеджмента качества представляет собой ее модернизацию за счет использования мирового опыта современных методов управления в соответствии с требованиями международных стандартов и не является разрушением имеющейся системы управления.

Структура созданной системы менеджмента качества в соответствии с пройденными этапами, а также принципиальными требованиями стандартов ИСО 9000:2000 имеет следующую архитектуру (рис. 3).

Рис. 3 - Архитектура системы менеджмента качества на предприятии

Созданная система менеджмента качества состоит из организационно самостоятельных, но взаимосвязанных элементов. В каждую современную систему менеджмента качества должны быть обязательно включены

элементы стандартов ИСО серии 9000, обеспечивающих ее постоянное совершенствование.

Любое предприятие, независимо от формы собственности и объемов производства, находится в постоянном тесном взаимодействии с внешней средой, которая определяется рядом факторов, связанных с непосредственным деловым окружением, включающим все заинтересованные стороны. При этом, как объект хозяйственной деятельности, оно состоит из двух основных систем: технико-экономической системы, обеспечивающей выполнение производственного процесса посредством трансформации входа системы в выход, и системы управления деятельностью, направленной на достижение поставленных целей.

Тогда можно сказать, что система менеджмента качества является той системой, которая координирует деятельность двух основных подсистем предприятия, при этом тесно связанная и взаимодействующая с внешней средой.

Место системы менеджмента качества на предприятии можно изобразить с помощью системного анализа, используя принцип «черного ящика» (рис. 4).

Рис. 4 - Место системы менеджмента качества на предприятии

На основании представленных доводов, можно предложить новое авторское определение системы менеджмента качества.

Система менеджмента качества - это система качественного управления предприятием, нацеленная на достижение соответствия требованиям потребителей и других заинтересованных сторон, которые позволят предприятию обеспечить и поддерживать конкурентные преимущества в условиях нестабильной внешней среды.

При этом в данном определении:

1. Качественное управление означает, что система менеджмента качества вобрала в себя опыт управления предприятием в сочетании с опытом деятельности систем качества. Под качественным управлением следует понимать управление предприятием, основанное на:

- выработке качественных управленческих решений, которые отвечают требованиям своевременности, обоснованности, правомочности и выполнимости;
- постоянном улучшении деятельности предприятия посредством устойчивого стремления превзойти достигнуты ранее результаты;
- высоком уровне профессионализма менеджеров, который достигается посредством постоянного обучения, повышения квалификации и т.д.;
- инновационных технологиях в области управления и производственной деятельности;
- корпоративной культуре с выработанной миссией, видением, базовыми ценностями и корпоративной этикой предприятия.

2. Создание любой системы менеджмента, и системы менеджмента качества здесь не исключение, направлено на достижение миссии и поставленных целей. Система менеджмента качества направлена на достижение не только результатов в соответствии с целями в области качества, но и другие цели предприятия, связанные с планирование, развитием, выделение ресурсов, финансированием, доходностью, взаимодействием с окружающей средой и оценкой эффективности деятельности.

3. Под «соответствием» следует иметь ввиду, что применяемые на предприятии методы и принципы производства и управления должны соответствовать не столько требованиям предприятия, сколько требованиям потребителей и других заинтересованных сторон.

4. В настоящее время достижение предприятием конкурентных преимуществ возможно не столько за счет внедрения и сертификации системы менеджмента качества, сколько за счет постоянного ее развития в направлении повышения удовлетворенности требований потребителей и других заинтересованных сторон.

5. Предприятия функционируют в условиях жесткой конкуренции и постоянном изменении спроса, поэтому именно системы менеджмента качества должны стать основой адаптации к постоянным рыночным изменениям.

Являясь фундаментом качества управления, система менеджмента качества предприятия должна сама постоянно совершенствоваться и развиваться. Заложенный принцип постоянного совершенствования необходим для поддержания в рабочем состоянии и улучшения имеющейся системы менеджмента качества, что может привести к возрастанию удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон и успеху предприятия.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 21 с.

2. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.

3. Александрова, И.А. Менеджмент качества как средство повышения конкурентоспособности компании. / И.А. Александрова. // Jet Info. Информационный бюллетень. - 2006. -№3.

4. Свиткин, М.З. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе на основе МС ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин.– СПб.: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 1999. - 403 с.

5. Швец, В.Е. Измерение процессов в современной система менеджмента качества. / В.Е. Швец // Методы менеджмента качества. - 2001. - №1. - С. 11-13.

6. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. Проф. М.А. Федотовой. - М.: КНОРУС, 2007. - 344 с.