

**ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕХАНИЗМ
АДАПТАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПЕНЗЕНСКОЙ
ОБЛАСТИ К УСЛОВИЯМ
ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОЙ ЭКОНОМИКИ**

А.Н. Шмелева, В.Д. Дорофеев

*ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет»,
г. Пенза*

Рецензент О.В. Воронкова

Ключевые слова и фразы: атмосфера сопровождения качества; внутриорганизационное управление качеством; конкурентные преимущества СМК; конкурентоспособная система качества; модернизация секторов экономики; организационно-проектные новации региона; процессно-ориентированный механизм адаптации; региональные инструменты стимулирования; эффективность процессного менеджмента.

Аннотация: Рассматривается механизм адаптации старопромышленного региона Пензенской области к условиям глобальной экономики посредством проведения новаций с ориентацией на повышение организационного уровня управления качеством. Указывается на особую значимость региональных инструментов стимулирования и поддержки процессного менеджмента предприятий области.

Большое внимание уделяется факторам эффективности реализации процессного подхода к управлению качеством, преимуществам при внедрении СМК (системы менеджмента качества), созданию необходимой атмосферы сопровождения качества на предприятиях как элементам конкурентоспособной системы управления.

Пензенская область относится к числу типичных индустриально развитых старопромышленных регионов. Область лишена значимых природных ресурсов, таких как нефть, газ, уголь, руда, и осваивалась преимущественно за счет развития промышленных предприятий в крупных городах и сельского хозяйства. Поэтому *базовыми секторами экономики региона* являются: производство машин, промышленного оборудования, электрооборудования, электронного и оптического оборудования (традиционно ориентированное на потребности оборонно-промышленного комплекса и атомного энергопромышленного комплекса); целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность; обработка древесины и производство изделий из дерева; металлургическое производство и производство готовых металлических изделий, производство транспортных средств; производство пищевых продуктов.

Промышленность – ведущая отрасль экономики области, влияющая на социально-экономическое состояние Пензенского региона. В составе промышленного комплекса – более 2000 предприятий. В промышленности области производится более 20 % объемов валового регионального продукта, работают более 100 тысяч человек [5].

Стратегия социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу нацелена на сохранение традиционной ее миссии в качестве важного поставщика сельхозпродукции, продуктов питания и промышленного оборудования для экономики РФ, а также на ее расширение за счет развития культурно-исторической, деловой и управленческой функции области – в первую очередь за счет развития потенциала г. Пензы. За счет этого область будет являться важным элементом складывающейся современной экономики европейской части РФ, характеризующейся переходом к постиндустриальному укладу экономики и общества и

активно включенной в процессы глобализации. При этом унаследованные основные фонды в промышленности в целом уже не могут рассматриваться в качестве значимых для целей развития экономики ресурсов в силу высокого износа и деградации временно неиспользуемых объектов. Все большее значение приобретают так называемые ресурсы «нового портфеля» – емкие и динамичные рынки, транспортная и телекоммуникационная связность, технологии и знания, современные ключевые компетенции и креативность и т.д. Именно эти ресурсы обеспечивают включенность территории в глобальную экономику, ее место в ней и, как следствие, динамику социально-экономического развития.

В Пензенской области ресурсы «нового портфеля» пока не актуализированы, а ключевые инфраструктуры развиты недостаточно. Однако успешное вовлечение ресурсов «нового портфеля» в процессы экономического развития региона, привлечение в регион внешних инвесторов из числа мировых лидеров являются условиями динамизма и более высокого качества экономического роста в долгосрочной перспективе (рис. 1).

Таким образом, базовый сценарий развития для Пензенской области состоит в адаптации социально-экономической системы старопромышленного региона к условиям современной глобальной и высококонкурентной экономики за счет консолидации ключевых предприятий базовых отраслей хозяйства региона в рамках крупных корпораций и прихода в регион крупных профильных инвесторов (рис. 2) [6].

Для успешного претворения в жизнь данного сценария развития промышленными предприятиями области принимаются меры по дальнейшему наращиванию объемов производства, разрабатываются и реализуются проекты освоения новых производств и видов продукции, конкурентоспо-

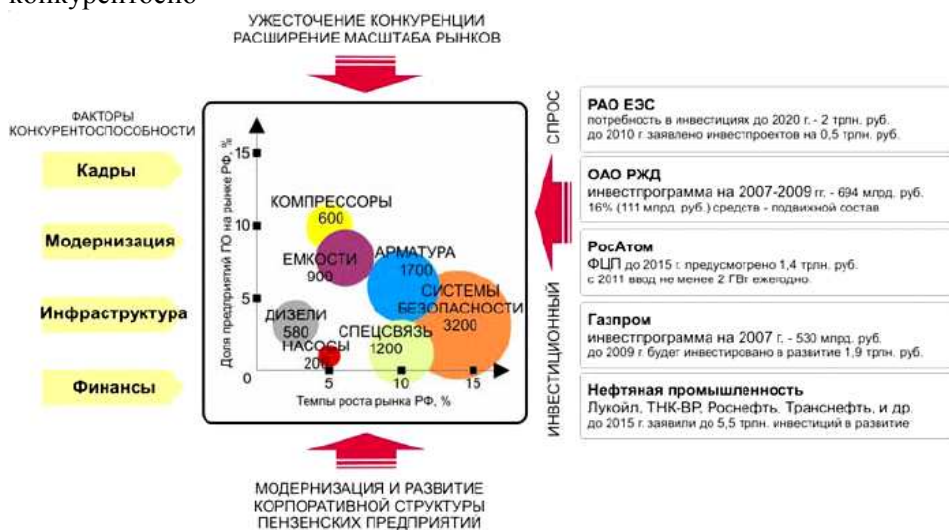


Рис. 1. Основные проблемы развития Пензенской области:
комплексная модернизация базовых секторов экономики

собных на внутреннем и внешнем рынках. Реализация стратегии конкурентоспособности пензенских предприятий предполагает эффективное управление качеством их продукции и услуг. Объясняется это тем, что в настоящее время в регионе:

- качество, наряду с ценой, гарантиями, сроками поставки и сервисом является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности продукции;
- качество продукции должно гарантировать ее безопасность и экологическую чистоту и обеспечивать возможность ее обязательной сертификации;
- практика торговых отношений включает в себя проверку и оценку заказчиком существующей у поставщика системы управления качеством, которая рассматривается заказчиком как дополнительная гарантия стабильности качества поставок.

С этой целью в области достаточно активно осуществляется работа по созданию, внедрению и сертификации на промышленных предприятиях систем менеджмента качества (СМК) на соответствии международным стандартам ИСО. Количество предприятий и организаций Пензенской области, сертифицировавших СМК на соответствие ГОСТ Р ИСО 9000-2000 постепенно увеличивается (табл. 1); число сертифицированных систем качества, основанных на принципах ХАССП, составляет 8.

На сегодняшний день конкурентоспособная система качества предприятия должна соответствовать международным стандартам ИСО, которые представляют собой современный уровень управления качеством и включают в себя перечень апробированных элементов, необходимых для обеспечения качества:

- контроль качества материалов;
- операционный контроль при изготовлении продукции;
- различные виды испытаний продукции;
- обучение и мотивация персонала и т.д.

**сертифицировавших систему менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО
9000–2000¹**

№ п/п	Наименование предприятия	Адрес
1	2	3
1	ОАО «Пензхиммаш»	440028, г. Пенза, ул. Г. Титова, 5
2	ОАО «ЗИФ плюс»	440039, г. Пенза, ул. Ленина, 3
3	ОАО «Пензмаш»	440052, г. Пенза, ул. Баумана, 30
4	ОАО «Пензкомпрессормаш»	440015, г. Пенза, ул. Аустрина, 63
5	ОАО «Пензенский арматурный завод»	440007, г. Пенза, ул. Транспортная, 1
6	ОАО «Пензтяжпромарматура»	440028, г. Пенза, проспект Победы, 75А
7	ОАО «Грабовский завод специализированных автомобилей»	442770, Пензенская область, Бессоновский район, с. Грабово, ул. Кирпичная, 58
8	ООО Пензенский завод «Автозапчасть»	440022, г. Пенза, ул. Насосная, 3
9	ЗАО «Сердобский машиностроительный завод»	442891, Пензенская область, г. Сердобск, ул. Вокзальная, 10
10	ООО «Круг»	440028, г. Пенза, ул. Титова, 1Г
11	ОАО «Негаспензапром»	440054, г. Пенза, ул. Аустрина, 3В
12	ООО «Пензаэлектрод»	440028, г. Пенза, ул. Титова, 5
13	ОАО «Хлебозавод №2»	440066, г. Пенза, проспект Победы, 42
14	ОАО «Мясоптицекомбинат Пензенский»	440600, г. Пенза, ул. Аустрина, 178
15	ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»	440034, г. Пенза, ул. Калинина, 112А
16	ФГУП ПО «Старт»	Пензенская область, г. Заречный, проспект Мира, 1
17	НИКИРЭТ – филиал ФГУП ПО «Старт»	Пензенская область, г. Заречный, проспект Мира, 1
18	ЗАО «Электромехизмерение»	г. Пенза, ул. Володарского, 2
19	ЗАО НПП «МедИнж»	г. Пенза, ул. Центральная, 1
20	ФГУП ППО «ЭВТ»	г. Пенза, ул. Гагарина, 13
21	ОАО «Электромеханика»	г. Пенза, ул. Гоголя, 51/53
22	ФГУП «НИИФИ»	г. Пенза, ул. Володарского, 8/10
23	ФГУП ППО «Электроприбор»	г. Пенза, проспект Победы, 69
24	ОАО «Радиозавод»	г. Пенза, ул. Байдукова, 1
25	ФГУП «ПНИЭИ»	г. Пенза, ул. Советская, 9
26	ОАО «Кермет»	Пензенская область, г. Белинский, ул. 12 декабря, 70
27	ОАО НПП «Рубин»	г. Пенза, ул. Байдукова, 1

Продолжение табл. 1

1	2	3
28	ОАО «Пензенский завод точных приборов»	г. Пенза, ул. Окружная, 3
29	ООО ПКФ «Мастер-Х»	г. Пенза, ул. Гоголя, 58
30	ФГУП «НИИЭМП»	г. Пенза, ул. Каракозова, 44
31	ООО НПП «Комплексы и системы»	г. Пенза, проспект Победы, 75А
32	ЗАО «НИИФИ и ВТ»	г. Пенза, ул. Лермонтова, 3
33	ФГУП «Кузнецкий завод радиоприборов»	Пензенская область, г. Кузнецк, ул. Белинского, 8А
34	ФГУП ПЦСМС	г. Пенза, ул. Комсомольская, 20
35	АНО ПЦИС	г. Пенза, ул. Рахманинова, 28А

¹ Данные предоставлены Федеральным государственным учреждением «Пензенский центр научно-технической информации» по запросу ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет» №179/06 от 13.07.07.

36	ЗАО «Фирма ЮМИРС»	г. Пенза, ул. Антонова, 3
37	ООО «Фирма ТРЭИ ГМБХ»	г. Пенза, ул. Г. Титова, 1Г
38	ОАО «Биосинтез»	440033, г. Пенза, ул. Дружбы, 4
39	ОАО «Нижнеломовский электромеханический завод»	442151, Пензенская область, г. Нижний Ломов, ул. Толстого, 1
40	ЗАО «Пензенская горэлектросеть»	440600, г. Пенза, ул. Московская, 82В
41	ОАО «Пензадизельмаш»	440034, г. Пенза, ул. Калинина, 128А
42	ООО «Пензенский подшипниковый завод»	440629, г. Пенза, ул. Антонова, 3
43	ООО Мебельная компания «Лером»	440013, г. Пенза, ул. Чаадаева, 135А
44	ОАО НПП «Химмаш-Старт»	440026, г. Пенза, ул. Лермонтова, 3
45	ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет»	440026, г. Пенза, ул. Красная, 40
46	ОАО «Волга Телеком»	440606, г. Пенза, ул. Куприна, 1/3
47	ООО ПО Завод «Пензтекстильмаш»	440061, г. Пенза, ул. Каракозова, 33
48	ООО НПО «ГАКС-Армсервис»	440600, г. Пенза, ул. Антонова, 3
49	ООО «Сенсор»	442960, Пензенская область, г. Заречный, ул. Братская, 10
50	ОАО ПКБМ	г. Пенза, ул. Гоголя, 60
51	ОАО «Фанерный завод «Власть труда»	442150, Пензенская область, г. Нижний Ломов, пер. Широкий, 31
52	ООО Фирма «Биокор»	440600, г. Пенза, ул. Лермонтова, 3
53	ЗАО «Белинсксельмаш»	442200, Пензенская область, г. Каменка, ул. Чернышевского, 1
54	ОАО «СКБТ»	440034, г. Пенза, ул. Калинина, 128
55	ООО «Спичечная фабрика «Победа»	442123, Пензенская область, г. Нижний Ломов, ул. Московская, 1
56	ООО ПО «Автомедтехника»	440629, г. Пенза, ул. Суворова, 92
57	ЗАО «Пенза-Пиано»	440007, г. Пенза, ул. Тарханова, 1/7

С точки зрения стандартов серии ИСО, *качественной* считается та продукция, которая удовлетворяет как специфицированным (прописанным), так и предполагаемым (не прописанным) ожиданиям клиента [3].

Одним из ключевых требований стандартов серии ИСО является применение *процессного подхода* к организации менеджмента качества на предприятии. Сущность процессного подхода можно охарактеризовать, как адекватное представление деятельности предприятия в области качества в виде сети взаимосвязанных и взаимодействующих процессов и управления процессами на основе цикла PDCA: планирование процесса – реализация процесса – контроль процесса – анализ результатов и совершенствование процесса. При реализации процессного подхода к организации менеджмента качества пензенские предприятия проходят основные этапы, представленные на рис. 3.

В соответствии с требованиями стандартов серии ИСО основными характеристиками процесса являются результативность и эффективность.

Стандартами серии ИСО *результативность* определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Кроме того, результативностью может считаться приведение в исполнение, достижение (степень законченности действия), выполнение, проведение (степень исполнения) команды, обязанности (долга), назначения (цели), обещания. *Эффективность* определяется как соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов [3, 4].

На эффективность внедрения процессного подхода к организации менеджмента качества пензенскими предприятиями может оказывать влияние следующий перечень факторов (табл. 2).



Рис. 3. Последовательность разработки и внедрения СМК

Таблица 2

Факторы эффективности реализации процессного подхода к организации менеджмента качества

Внешние факторы	Внутренние факторы
Активная политика конкурентов	Психологический климат в коллективе предприятия
Внезапные изменения в экономическом положении клиентов	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени
Структурные изменения в обществе	Болезни руководителей и сотрудников
Положение на рынке труда: недостаточная квалификация работников	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Производственные конфликты
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Расширение или сокращение деятельности организации
Резкие колебания на финансовых рынках	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)
Новые технологии производства товаров и услуг	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство
Влияние СМИ на формирование имиджа предприятия и его руководства	Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития
	Административный контроль, система поощрения и взыскания
	Позитивная мотивация труда сотрудников

Таким образом, концепция развития региональных предприятий, ориентированных на повышение качества, результативности и эффективности как продукции, так и организационного менеджмента, включает в себя следующие компоненты:

- эффективность деятельности компании определяется качеством трудовых ресурсов, созданием атмосферы уважения и заинтересованности, поддержки творческой инициативы;
- большая значимость развития инновационного потенциала компании, способности разрабатывать эффективные стратегии, обновляя структуру и ведущие бизнес-процессы в ответ на вызовы внешней среды;
- смещение акцента в сторону командной, групповой работы, а также децентрализации полномочий и делегирования ответственности на более низкие уровни управления;
- пересмотр традиционных систем вознаграждения персонала, внедрение схем получения сотрудниками доли от прибыли предприятия, полученной за счет повышения эффективности текущей деятельности.

Особым инструментом стимулирования и поддержки внедрения процессного менеджмента в деятельность региональных предприятий является *областной конкурс «На соискание премии губернатора Пензенской области по управлению качеством»*, в основе которого лежит самооценка деятельности организаций. Правила проведения конкурса установлены постановлением губернатора Пензенской области от 5 марта 2003 г. № 100 «О проведении областных конкурсов «На соискание премии Губернатора Пензенской области по управлению качеством» и «Лучшие товары и услуги Пензенской области» (с изменениями от 24 марта, 14 декабря 2004 г., 10 апреля 2006 г.).

Конкурс проводится с 1997 г., и до 2004 г. носил название «За лучшие показатели качества». Организаторами конкурса являются губернатор и Правительство Пензенской области в лице Совета по проведению единой государственной политики в области обеспечения качества и безопасности продукции и услуг в Пензенской области. Функции конкурсной комиссии и ее рабочего секретариата исполняет ФГУ «Пензенский центр стандартизации, метрологии и сертификации».

Участие в конкурсе предоставляет предприятиям следующие весомые преимущества:

- неоценимый опыт и знания по владению таким инструментом совершенствования бизнеса как самооценка;
- предприятие получает независимую оценку своей деятельности, функционирования системы менеджмента качества или стадии развития, в которой она находится, от компетентных экспертов в области систем менеджмента качества, а также рекомендации по улучшению деятельности и по доработке системы менеджмента качества;
- предприятие-участник получает возможность сравнить свои результаты в области менеджмента и показатели качества с результатами других предприятий Пензенской области.

Конкурс проводится по трем видам оценок для трех групп предприятий:

1) первая группа предприятий оценивается по критериям премии Правительства РФ в области качества и по аналогичным процедурам, с участием аттестованных экспертов премии Правительства из других регионов. Для этого конкурсантами предоставляется отчет о самооценке;

2) вторая группа предприятий – это предприятия, имеющие сертифицированные СМК. Данные предприятия производят самооценку своей деятельности в соответствии с рекомендациями ГОСТ Р ИСО 9004–2001 по формализованным таблицам-вопросникам, предоставляемым конкурсной комиссией;

3) третья группа предприятий – это предприятия, не имеющие сертификата на СМК, но готовящиеся к ее внедрению и последующей сертификации. Указанные предприятия проверяются на фактическое соответствие разрабатываемой СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 по формализованным таблицам-вопросникам.

Проведение самооценки по формализованным вопросам-таблицам, представляющим собой упрощенную форму проведения и регистрации результатов самооценки, является отличительной особенностью конкурса. Использование упрощенных форм позволяет предприятиям освоить технологию самооценки, а также внутреннего аудита в соответствии с требованиями стандартов ИСО, и в последующем принимать участие в конкурсе уже по группе А. Результаты самооценки по второй и третьей группам подвергаются экспертизе членами экспертной комиссии, в состав которых входят аттестованные эксперты по сертификации СМК систем ГОСТ Р, «Оборонсертифика» и т.д.

Таким образом, процессный подход, как инструмент создания и совершенствования СМК, позволяет региональным предприятиям:

- разворачивать корпоративные цели по всем процессам и subprocessам вплоть до рабочих мест и управлять процессами до степени достижения поставленных целей;
- взаимно увязывать и согласовывать все процессы, исключая потерю интерфейсов;
- строго обосновывать и выделять необходимые ресурсы;
- четко обосновывать структуры процессов, обеспечивая их адекватность корпоративным целям;
- реализовывать новое качество управления предприятием, основанное на прозрачности механизма функционирования и управления процессами, и получать на этой основе дополнительные возможности постоянного совершенствования.

Стоит отметить, что успех внедрения системы менеджмента качества может быть достигнут, если на предприятии будет создана среда, помогающая сотрудникам неустанно заниматься постоянным совершенствованием процессов компании, ее продукции и услуг, наконец, самой компанией.

В компании должна быть создана атмосфера сопровождения системы управления качеством, включающая в себя следующие элементы:

- поощрение сотрудников за откровенное высказывание о качестве выполнения ими своей работы и предложений по ее улучшению;
- наделение сотрудников, выполняющих операции, большими полномочиями в ответ за большую ответственность;
- устранение ненужных элементов работы;
- создание новой парадигмы для предприятия, на основании которой все сотрудники работают на достижение общих целей;
- поощрение работников за выявление проблем и предложение решений.

Переход от функциональной структуры организации к процессному управлению требует четкого распределения ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и отчетности.

Встает вопрос о качестве решения данных проблем управленческим аппаратом предприятия, то есть об оценке их профессиональных достижений и результативности работы. В целях эффективного стимулирования персонала и его мотивации к повышению эффективности труда и участию в процессах непрерывного совершенствования качества продукции предприятия должна пересматриваться система мотивации труда, с ориентацией на достижение качественных результатов работы непосредственно по каждому из реализуемых работником процессов.

Основой для продуктивного, мотивированного труда должна стать усовершенствованная система организации заработной платы, являющаяся составной частью всего мотивационного комплекса персонала. Особую роль в эффективной мотивации персонала должно играть наличие обратной связи, позволяющей развивать инициативность работников, распространять инновации и оперативно решать выявленные в процессе деятельности препятствия для роста качества и эффективности.

Список литературы

1. Бабушкина, Е.А. Управление эффективностью компании [Электронный ресурс] / Е.А. Бабушкина // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/efficiency_factors.shtml, свободный.
2. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления [Электронный ресурс] / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml, свободный.
3. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
5. Итоги работы промышленности Пензенской области за январь–июнь 2008 г. [Электронный ресурс]. Официальный портал Правительства Пензенской области. – Режим доступа : http://www.penza.ru/national_economy/enterprises, свободный.

6. Стратегия социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2021 года) / Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад» ; Правительство Пензенской области. – СПб., 2007. – 92с.