

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

О.В. Фетисова, Н.В. Злобина

ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Рецензент д-р экон. наук, профессор В.В. Быковский

Ключевые слова и фразы: зарубежный опыт; предприятие; процессы; управление качеством.

Аннотация: Исследован и систематизирован зарубежный опыт управления качеством в рамках реализации бизнес-процессов предприятия (Западная Европа, США, Япония).

Вопросам управления качеством посвящено много исследований ученых различных стран, накоплен значительный опыт в области менеджмента качества. Научный интерес к проблеме качества заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического материала.

Мировой опыт управления качеством продукции показал, что обеспечить стабильное качество изделия невозможно, если не добиться стабильности качества исходных материалов. Поэтому отмечается тенденция к все более тесному взаимодействию изготовителя изделий с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей. Это имеет место как в развитых, так и развивающихся странах, хотя и в разной форме. Не случайно процедуру выбора поставщика международный стандарт предлагает как элемент системы обеспечения качества. На себестоимость товара – важнейший фактор конкурентоспособности – оказывают прямое влияние затраты на качество. Систематический анализ этих затрат с целью их оптимизации – неотъемлемая часть программ качества на фирмах, и международные стандарты на системы обеспечения качества включают этот элемент. Бесспорна роль высшего руководства фирм в создании такого климата в коллективе, когда принцип «качество прежде всего» перестает быть только лозунгом [2, с. 46].

Важное значение в стратегии качества придается четкому определению ответственных лиц, а также контролю реализации программы повышения качества. Но, пожалуй, наиболее важным моментом считается отношение руководства фирмы к проблеме качества.

Фетисова Ольга Владимировна – аспирант кафедры «Экономический анализ и качество»; Злобина Наталья Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой «Экономический анализ и качество», e-mail: zlobinanv@bk.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

Некоторые фирмы используют готовые (как бы типовые) программы, разрабатываемые специализированными организациями, или заказывают их. Например, в США программа «ноль дефектов», разработанная Ф. Кросби пользуется большой популярностью. Одна из наиболее популярных программ, составленная Ф. Кросби для фирмы «Hewlett Packard» (США), включала такие положения, как убеждение сотрудников в важности осуществления программы и личного участия в этом каждого; определение уровня дополнительных затрат на качество; разработка приемов мотивации качественного труда; конкретизация методов контроля; всеобщее обучение методам качественной работы и внедрения принципа «ноль дефектов»; установление единого «дня размышлений» (дня качества); разработка индивидуальных программ бездефектной работы; поощрение достигнутых результатов и т.д. Вся работа в рамках программы заканчивается обычно анализом проделанного, подведением итогов, внедрением программы на следующий срок. Отношение к таким программам в разных странах неоднозначно. В Германии, например, небольшие фирмы применяют такие программы, а ведущие компании принципиально против принципа «ноль дефектов». Отказ от подобных программ мотивируется тем, что «работник, не совершающий ошибок, вряд ли желателен на предприятии. Кто работает много, тот ошибается больше». Отрицая, таким образом, реальное воплощение в жизнь принципа «ноль дефектов» и разрабатывая свои собственные программы, фирмы все же опираются на те принципы, которые можно считать общепринятыми в управлении качеством продукции. Основные из них – это учет отраслевой структуры производства, общего уровня технологии, степени профессиональной подготовки кадров, четкого взаимодействия сотрудников (принцип «эстафетной палочки»), наличия специальной группы менеджеров по качеству, в которую включают представителей основных подразделений. Сюда же относят принцип предотвращения дефектов, обязательного стимулирования работников. Незаинтересованность работников в повышении качества выпускаемой продукции рассматривается как свидетельство низкого уровня руководства предприятием (фирмой). Обязательное наличие группы менеджеров по качеству гарантирует как разработку программы, так и контроль над ее реализацией [4, с. 64].

В ряде случаев программы носят целевой характер, как, например, на фирме «Volkswagen» (Германия), где группа менеджеров по качеству составила 28 целевых программ. В их число входили программы по внедрению статистических методов контроля, обучению персонала, разработке фирменных стандартов, созданию кружков качества, организации производства по принципу «just-in-time» и т.д. Выбор той или иной программы и включение ее в действующую систему менеджмента качества зависели от затрат на ее реализацию и эффективности внедрения. Приоритетность программ определялась на основе экспертных оценок. С этой целью каждая программа оценивалась в баллах (от 1 до 5) по пяти критериям: сильна ли фирма в этой области; насколько улучшения в этой области необходимы; какое воздействие окажет программа на последующие этапы; степень удовлетворения нужд потребителя; экономическая эффективность мероприятий. Выявляются сильные и слабые стороны той или иной программы, проводится анализ ее совместимости с действующей системой управ-

ления качеством, а совместимость между собой нескольких программ служит основанием для их одновременного внедрения. Такую практику можно рассматривать как метод непрерывного улучшения качества и совершенствования действующей системы менеджмента качества продукции.

Продолжая анализировать опыт западногерманских фирм, следует отметить, что работа по внедрению систем качества ведется поэтапно, на каждом этапе реализуется определенная программа, подготовленная группой менеджеров по качеству. Каждый этап завершается внедрением конкретных мер, повышающих эффективность работы по качеству, что может быть выражено, например, через снижение расходов на качество. На *первом этапе* в задачу менеджеров входит детальное изучение всех случаев нарушения предусмотренных нормативов. На *втором этапе* уже возможно составить калькуляцию расходов на качество, причем задача должна решаться таким образом, чтобы снизить их на данный момент хотя бы на 2 %, доказав тем самым действенность и эффективность начатой работы. На последующих этапах группа менеджеров решает проблему качества более углубленно и масштабно, добиваясь значительного снижения расходов на качество. Заключительным этапом следует считать внедрение комплексной системы управления качеством продукции как органической части производства. Качество оказывает влияние на главные показатели работы предприятий – их рентабельность, перспективы производства, долю на рынке и др. Но степень этого влияния заметно зависит от того, как определена очередность внедрения мероприятий по улучшению качества. Так, специалисты в Германии уделяют наибольшее внимание качеству сырья, конструкторской обработке, уровню технологии, отлаженной работе складов, материалопотоков, всех вспомогательных служб [1, с. 28].

Обеспечение качества складывается из проектирования качества, контроля качества, управления качеством и реализуется через систему обеспечения качества. В настоящее время отказались от идеи установления единой нормированной системы обеспечения качества: каждое предприятие должно найти свою форму организации работы по качеству, учитывая его специфику. Эффективность этой работы в любом случае обеспечивается лишь тогда, когда за качество отвечает не только служба качества, но и все другие подразделения предприятия, каждый отдельный сотрудник. Главную ответственность за качество продукции несет руководство предприятия, которое устанавливает систему обеспечения качества, формулирует принципиальные цели предприятия в области качества. Активная политика, направленная на обеспечение качества, считается одной из важных задач предпринимательской политики.

Для Японии характерен контроль качества технологических процессов, что явно превалирует над контролем качества продукции. Велика роль ответственности за качество непосредственного исполнителя. Каждый на своем рабочем месте трудится по принципу: исполнитель следующей операции – твой потребитель. «Нормальному человеку стыдно работать плохо» – характерная философия, усвоенная сотрудниками всех фирм. Конечно, такую философию может исповедовать человек с творческим отношением к своему труду. И, конечно же, громадное значение

придается компетентности специалистов всех рангов в вопросах управления качеством продукции [6, с. 28].

Для японской экономики последних десятилетий присущ принцип поиска в управлении качеством новых методов, которые учитывали бы изменения экономических и общественных усилий и позволяли бы быстро реагировать на них. В современной экономической ситуации ключевыми моментами в обеспечении качества считается соответствие товара требованиям потребителя и экономичность системы. А система обеспечения качества, согласно японскому стандарту, – это совокупность средств, позволяющих экономично создавать товары и предоставлять услуги, удовлетворяющие потребностям покупателя [3, с. 24].

В настоящее время комплексный подход к управлению качеством в Японии состоит из пяти функциональных основных элементов:

- 1) статистический анализ качества;
- 2) «тотальный» контроль качества в рамках фирмы;
- 3) массовое обучение персонала;
- 4) развитие кружков качества;
- 5) непосредственное участие высшего руководства в движении за качество.

Всеобщий контроль качества, осуществляемый фирмами США, Японии и странами Западной Европы, предполагает три обязательных условия.

1. Качество как основная стратегическая цель деятельности признается высшим руководством фирм. При этом устанавливаются конкретные задачи и выделяются средства для их решения. Поскольку требования к качеству определяет потребитель, не может существовать такого понятия, как постоянный уровень качества. Повышение качества должно идти по возрастающей, так как качество – это постоянно меняющаяся цель.

2. Мероприятия по повышению качества должны затрагивать все подразделения без исключения. Опыт показывает, что 80–90 % мероприятий не контролируется отделами качества и надежности. Особое внимание уделяется повышению качества на таких этапах, как НИОКР, что обусловлено резким сокращением срока создания новых изделий.

3. Не прекращающийся процесс обучения ориентирован на определенное рабочее место и повышение мотивации персонала.

Внедрение различных процедур повышения качества зачастую требует коренного изменения корпоративной культуры, а к таким изменениям компании бывают не готовы морально или материально, поэтому не все системы возможны для воплощения в российской экономике [5, с. 112].

В настоящее время положение с качеством во всех сферах экономики России исключительно тяжелое, разрыв в качестве продукции России и ведущих промышленно развитых стран катастрофически увеличивается. Во всем мире качество продукции превратилось в основной рычаг экономического развития отдельных организаций и государств. Во многих странах достижение высокого качества продукции, отвечающей требованиям потребителя, стало основным элементом экономической стратегии и важным фактором рыночного и финансового успеха.

Проблему нельзя решить проведением отдельных и даже крупных, но разрозненных мероприятий. Только путем системного и комплексного

подхода антикризисного менеджмента, взаимосвязанного и одновременного осуществления технических, организационных, экономических, правовых и социальных мероприятий можно быстро и устойчиво совершенствовать качество продукции.

Для преодоления разрыва в области качества России предстоит в ближайшие годы не только довести техническое оснащение отечественных организаций, технологию и культуру производства до уровня ведущих промышленно развитых стран, но и решить задачи подготовки в области менеджмента качества профессиональных работников всех уровней – рабочих, специалистов и руководителей организаций – методам современного менеджмента качества.

Список литературы

1. Миддлтон, Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен : пер. с англ. / Джон Миддлтон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 272 с.

2. Свиткин, М.З. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО / М.З. Свиткин, В.Д. Мацута, К.М. Рахлин. – СПб. : Питер, 2005. – 403 с.

3. Тэпман, Л.Н. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт / Л.Н. Тэпман. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 224 с.

4. Управление качеством : учеб. для вузов / под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 334 с.

5. Ясин, Е.Г. Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ / Е.Г. Ясин. – М. : Изд-во гос. ун-та Высш. шк. экономики, 2003. – 437 с.

6. Имаи, М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний : пер. с англ. / М. Имаи. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.

Foreign Experience of Quality Management in the Framework of Business Processes

O.V. Fetisova, N.V. Zlobina

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: enterprise; foreign experience; processes; quality management.

Abstract: The article describes and systematizes the foreign experience of quality management in the framework of business processes of an enterprise (Western Europe, the USA, Japan).

© О.В. Фетисова, Н.В. Злобина, 2012