

Жабина Светлана Борисовна,
к. т. н., доц., руководитель аналитическо-
информационного центра ООО «САП»;
Егорова Татьяна Дмитриевна,
соискатель кафедры производственного
менеджмента и организации предпринимательства
Астраханского государственного технического университета,
руководитель отдела продаж ООО «Трейд.СУ»,
e-mail: knusya@gmail.com

Менеджмент качества как инструмент корпоративной системы управления Quality Management as a Tool of Corporate Governance

Экономические преобразования требуют новых механизмов управления, гарантией конкурентоспособности современных промышленных предприятий является система менеджмента качества. Каждое предприятие независимо от производственных циклов и сфер деятельности должно поэтапно внедрять систему качества, которая должна стать основой корпоративного управления.

Economic transformation requires new governance mechanisms; a guarantee the competitiveness of modern industries is a quality management system. Every enterprise, regardless of the production cycles and activities should implement step by step a quality system, which must become the basis for corporate governance.

Ключевые слова: экономические реформы; менеджмент качества; современное предприятие; фазы менеджмента качества; корпоративный менеджмент

Keywords: economic reforms, quality management, modern enterprise, stages of quality management, corporate management.

В последнее время стало очевидным, что программа экономических реформ в России нуждается в изменениях. Возникла необходимость в новых ориентирах, механизмах, стимулирующих ускорение преобразований. Типовая программа реформы предприятий свидетельствует о начале качественно нового этапа в формировании российской модели экономики. Предприятия многих отраслей все глубже запутываются в собственных проблемах, в силу различных причин не могут провести реструктуризацию производства и собственных финансовых обязательств перед кредиторами, упорядочить бизнес-процессы, привлечь инвесторов. И хотя уровень доходности большинства финансовых рынков снизился и кажется, что денежным потокам уже некуда идти, кроме как в реальный сектор экономики, они туда пока не идут или направляются в недостаточном объеме. Многие российские предприятия не готовы эффективно проводить инновационную политику и осваивать средства инвесторов. Как показывает опыт, к числу ключевых проблем предприятий следует отнести неэффективность системы управления, в их деятельности отсутствует инновационная стратегия, и многие озабочены только тем, как выжить сегодня. И если принять во внимание слабое знание рынка, неэффективность финансового управления, плохое управление издержками и экономический кризис, то становится ясным, что только изменением внешней макроэкономической среды инвесторов не заставишь вкладывать средства в такие предприятия. Еще более их отпугивает отсутствие реальной ответственности руководителей предприятий перед акционерами за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества. Таким образом, реформа должна спуститься с макроуровня на уровень конкретного предприятия, предприятиям необходимо проводить реструктуризацию, внедрять и развивать систему менеджмента качества, которая и будет основой его конкурентоспособности.

Отсюда следует, что любое современное предприятие в организации бизнеса должно опираться на концепцию менеджмента качества.

В истории науки о качестве существуют четыре перекрывающиеся и продолжающиеся фазы, которые, в полном соответствии с законами диалектики, развивались под давлением противоречия между внутренними и внешними целями производителя — обеспечением качества выпускаемой продукции и соответственно укреплением положения производителя на рынке (внешняя цель) и повышением эффективности производства, т. е. увеличением прибыли компании (внутренняя цель). Это противоречие на каждой стадии развития производства, рынка и общества имело свою специфику и по-разному разрешалось, при этом ценность продукции по-прежнему воспринималась так же по-разному производителями и потребителями (рис. 1).



Рис. 1. Качество продукции с точки зрения производителя и потребителя

Остановимся подробнее на каждой из фаз:

1. Фаза отбраковки. Основу концепции обеспечения качества этой фазы можно сформулировать так: «Потребитель должен получать только годные изделия, т. е. изделия, соответствующие стандартам. Основные усилия должны быть направлены на то, чтобы негодные изделия (брак) были бы отсечены от потребителя».

Последовательное воплощение в жизнь этой концепции привело уже в 1920-е гг. к тому, что численность контролеров в высокотехнологичных отраслях (авиационная, военная промышленность) стала составлять до 30–40% от численности производственных рабочих, иногда и более. В рамках этой концепции повышение качества всегда сопровождается ростом затрат на его обеспечение, т.е. цели повышения эффективности производства и повышения качества изделий являются противоречивыми (не могут быть достигнуты одновременно).

2. Фаза управления качеством. Сохраняется главная цель – потребитель должен получать только годные изделия, т.е. изделия, соответствующие стандартам. Отбраковка сохраняется как один из важных методов обеспечения качества. Но основные усилия следует сосредоточить на управлении производственными процессами, обеспечивая увеличение процента выхода годных изделий.

3. Фаза менеджмента качества. Данная фаза базировалась уже на совершенствовании не только производственных процессов, но и всей системы в целом, на непосредственном участии высшего руководства компаний в проблемах качества, обучении всех сотрудников компаний сверху донизу основным методам обеспечения качества, на мотивации сотрудников на высококачественный труд. Место концепции недопущения брака к потребителю и увеличения выхода годных изделий заняла концепция «ноль дефектов».

4. Фаза планирования качества. Основой концепции новой фазы стали:

– идея, что большая часть дефектов изделий закладывается на стадии разработки из-за недостаточного качества проектных работ;

– перенос центра тяжести работ по созданию изделия с натуральных испытаний опытных образцов или партий на математическое моделирование свойств изделий, а также моделирование процессов производства изделий, что позволяет обнаружить и устранить конструкторские и технологические дефекты еще до начала стадии производства;

– место концепции «ноль дефектов» заняла концепция «удовлетворенного потребителя»;

– высокое качество необходимо предоставить потребителю за приемлемую цену, которая постоянно снижается, так как конкуренция на рынках очень высока.

В рамках фазы планирования качества удается практически преодолеть противоречие между качеством и эффективностью производства в его существовавших формах, и новая фаза возникает при проявлении новой формы этого противоречия. Например, требования потребителя, чтобы не только продукция, но и производственный процесс были бы экологичными, т.е. не наносили бы ущерба окружающей среде.

Причин, определяющих необходимость повышения/обеспечения качества, довольно много. Среди них:

– существенное непрерывное возрастание личных, производственных и общественных потребностей;

– возрастание роли и темпов НТП в развитии науки, техники, производства, экономики и всего мирового сообщества;

– усовершенствование услуг, конструкций выпускаемой продукции и повышение значимости выполняемых функций;

– увеличение объемов производства продукции и оказываемых услуг и, как следствие, возможный рост стоимости брака и рекламаций;

– неприятие потребителями продукции и услуг с относительно невысоким уровнем качества;

– ужесточение требований к интенсификации производства и повышению его эффективности как необходимого фактора благополучного существования предприятий.

Наряду с перечисленными причинами необходимо отметить также усиление конкуренции на мировых рынках. Конкуренция является реальностью не только на внешнем рынке, но и в нашей стране. К этому следует добавить, что в настоящее время большая часть основных фондов промышленности России имеет низкий уровень качества, морально устарела и находится фактически на грани полного физического износа. Например, только около 6% основных фондов всех предприятий по своему «возрастному» уровню соответствуют среднестатистическим показателям мирового хозяйства. Поэтому каждая компания уже столкнулась с проблемой поиска конкурентных преимуществ, это особенно актуально для крупных предприятий промышленной сферы.

А поэтому особого внимания требует рассмотрение вопроса взаимосвязи системы управления компанией и менеджмента качества.

Решение задачи создания конкурентоспособной компании требует ответа на четыре вопроса:

1) как следует поступить предприятию, столкнувшемуся с проблемами себестоимости, сбыта, качества, управления и др. (понятно, что эти проблемы взаимосвязаны);

2) каким должен стать менеджмент предприятия (корпоративный менеджмент), поставившего перед собой задачу обеспечения конкурентоспособности;

3) как должны соотноситься друг с другом корпоративный менеджмент и менеджмент качества;

4) почему всеобщий менеджмент качества можно рассматривать как высший этап корпоративного менеджмента?

Ответ на первый вопрос однозначен – нужна реструктуризация, или реформирование. Дело в том, что практически любая компания под воздействием изменений со стороны внешнего хозяйственного окружения сталкивается с необходимостью немедленного и адекватного изменения своих структуры и функций. От того, насколько умело компания проведет эту работу, напрямую зависит ее конкурентоспособность, а следовательно, жизнеспособность. Поэтому реструктуризация сегодня является признанным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий.

Ответ на второй вопрос не столь однозначен: корпоративный менеджмент конкурентоспособного предприятия определяется выработанной по результатам диагностики стратегией развития. Сложность этого процесса состоит, в частности, в том, что изменения в стратегии приводят к возникновению и соответственно к необходимости устранения новых административных, технологических и других проблем. Среди них и необходимость изменения системы менеджмента качества.

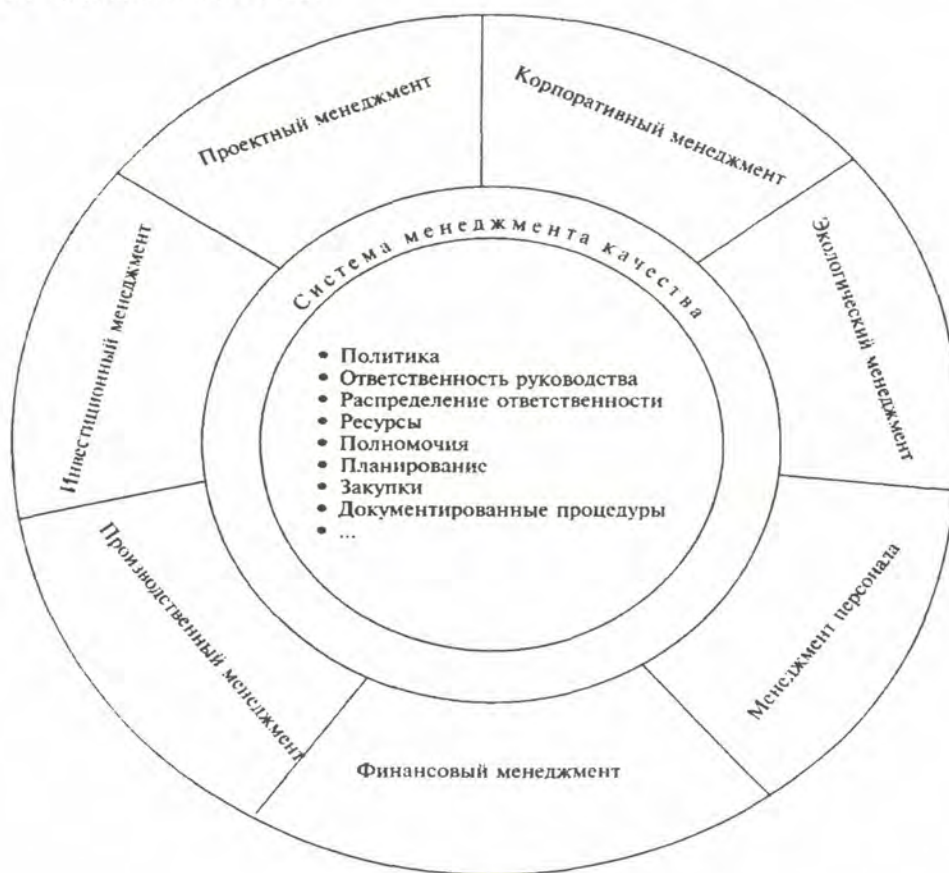


Рис. 2. Структура корпоративного менеджмента

Развитие любой компании происходит на фоне непрерывного усложнения всех основных элементов – организационной структуры, стиля руководства, центра внимания руководства, рынков, систем мотивации, организации работы и др. Следовательно, в результате создания новых стратегий развития и последующего реформирования непрерывно обновляется (и усложняется) модель как корпоративного менеджмента, так и менеджмента качества (далее – МК). Иначе говоря, уровень МК должен соответствовать уровню развития корпоративного менеджмента.

Если начальному этапу развития компании вполне соответствует традиционная система производственного контроля и обеспечения качества, то высший этап развития компании (с присущими ему новациями) неизбежно требует перехода к системе качества.

Отсюда следует, что МК можно рассматривать как один из системообразующих элементов корпоративного менеджмента.

Решив внедрить эффективную систему МК, надо системно проанализировать и при необходимости усовершенствовать все без исключения элементы производственных, управленческих и других подсистем предприятия. Попытки управлять качеством в отрыве от прочих вышеупомянутых аспектов деятельности любой реальной компании обречены на провал: в лучшем случае будет создана «показуха» в духе прошедших времен – продекларировано внедрение новой системы МК, получен тот или иной сертификат соответствия и т.д.

Систему качества следует рассматривать как высший этап развития корпоративного менеджмента: только в компании, достигшей высот в общем управлении, внедрение системы является не только возможным и необходимым, но и эффективным.

Взаимосвязь системы менеджмента качества с другими подсистемами корпоративного управления показана на рис. 2.

Современный менеджмент качества – это менеджмент уже четвертого поколения. Сегодня ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества, не может рассчитывать на долгосрочный успех в бизнесе.

Литература:

1. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
2. Долгопятова Т. Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2001. – № 5. – С. 46–60.
3. Долгов А. П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели : учеб. пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб : Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
4. Казнадеева Я. В. Корпоративное управление – вопросов больше, чем ответов / Я. В. Казнадеева // Управление компанией. – 2001. – № 6. – С. 27–29.
5. Корпоративное управление в России: есть ли шанс для улучшения // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С. 84–87.
6. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М. : Экономика, 2004. – 478 с.