

Г.Р. Арманшина, В.В. Тесленко

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Большинство руководителей российских предприятий игнорирует один из действенных инструментов стратегического управления, дающий возможность повысить эффективность производства без крупномасштабных капиталовложений – систему управления качеством. В статье рассматриваются современные подходы и способы модернизации данного класса систем.

Ключевые слова: управление качеством, модернизация, стратегическое управление, промышленность, производственный менеджмент.

В среде предпринимателей существует довольно устоявшееся мнение о том, что модернизация организаций в хозяйственно-экономической сфере деятельности затрагивает только процессы установления систем автоматизированного информационного обмена, то есть процессы компьютеризации или процессы инновации технологий. Часто считают, что требуется тщательная разработка экономического и финансового обоснования для введения какой-либо технологической инновации на предприятия. Помимо этого, нужно найти инвесторов, создать проект, спланировать его выполнение, сделать нужные запасы ресурсов, а также пройти сертификацию и произвести испытания. Из внимания большинства предпринимателей упускается ещё одна из важных сторон процесса модернизации – модернизация управления производством и модернизация управления непосредственно самим предприятием. А ведь с вхождением России в ВТО проблема качества становится ещё более глобальной. Некачественные российские предприятия могут просто развалиться. Тогда на смену нашим предприятиям придут заграничные предприятия, которые за счёт конкуренции полностью исключат российское производство из рынка. Зарубежная пресса приветствует вступление России в ВТО, отмечая при этом, что стране придется совершить революцию в экономике [13]. Россия должна перевести все предприятия на менеджмент качества для достижения определённых результатов, ведь нам без этого просто «не выжить».

Итак, для модернизации управления на предприятии промышленного типа требуются какие-то финансовые вложения, к примеру, инвестиции. Однако вполне по силам промышленным предприятиям решать задачу модернизации в области управления и без каких-либо вложений финансов, получения долгосрочных кредитов, субсидий и других форм внешней финансовой поддержки.

Для модернизации предприятия в области управления выделяют ряд моделей, применение которых помогает воспроизвести данный процесс. Рассмотрим первую модель, основанную на цикле Деминга-Шухарта PDCA (рис. 1):

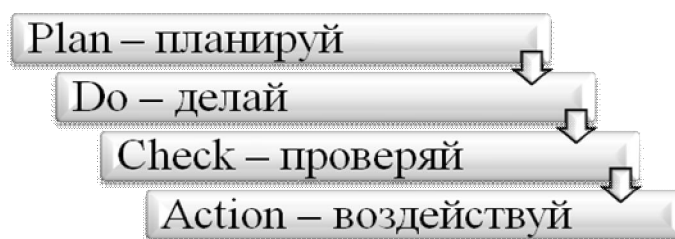


Рисунок 1 – Модель, основанная на цикле Деминга-Шухарта PDCA

Данная модель получила название «всеобщее управление качеством». Реализация циклов направлена на активизацию функций управления для обеспечения разрешения текущей управленческой проблемы, которая открывает путь к достижению предприятием поставленной стратегической цели.

Данная технология трактуется в виде требований и принципов самой последней рассмотренной версии ISO 9001:2008 международного стандарта и применяется для управленческой модернизации в организации в области качества. В данную область применения входит модель модернизации управления на производстве [3].

Модель «всеобщее управление качеством» только начинает практиковаться на промышленных предприятиях России. Внедрение данной модели предполагает развернуть её в систему менеджмента качества (СМК) организации. Краткосрочное пользование данной системой позволяет обеспечивать стабильный и запланированный уровень качества продукта, который выпускает предприятие. Это даёт возможность этому предприятию удовлетворить как неустановленные, так и установленные потребности потребителей.

Управление с помощью такого инструмента, как СМК в долгосрочном периоде позволяет добиться достижения основной стратегической цели организации, базируясь на принципе постоянного совершенствования. СМК, которую формирует то или иное предприятие, подразумевает последовательную работу по следующим стартовым условиям (рис. 2):

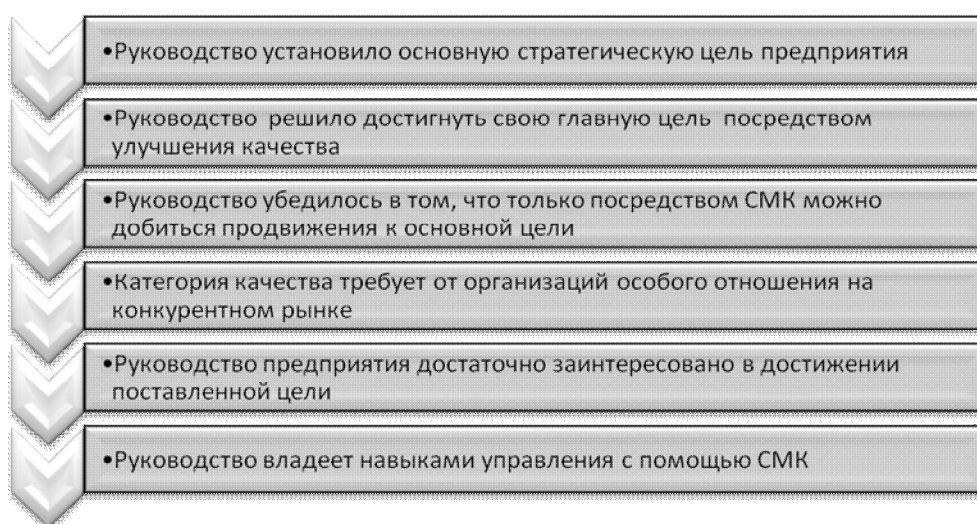


Рисунок 2 – Стартовые условия деятельности предприятия по СМК

Вышеперечисленные условия говорят о том, что руководство предприятия должно осознанно подходить к внедрению такой системы, как система менеджмента качества. На практике встречаются ситуации, когда СМК обладает такой силой, что двигает предприятие к собственной цели. Внедрив СМК, руководители предприятий в сфере промышленности говорят об отсутствии роста или снижения тех или иных показателей хозяйственной деятельности, то есть они не наблюдают никаких улучшений [4]. Эти моменты оправдываются следующими причинами (рис. 3):

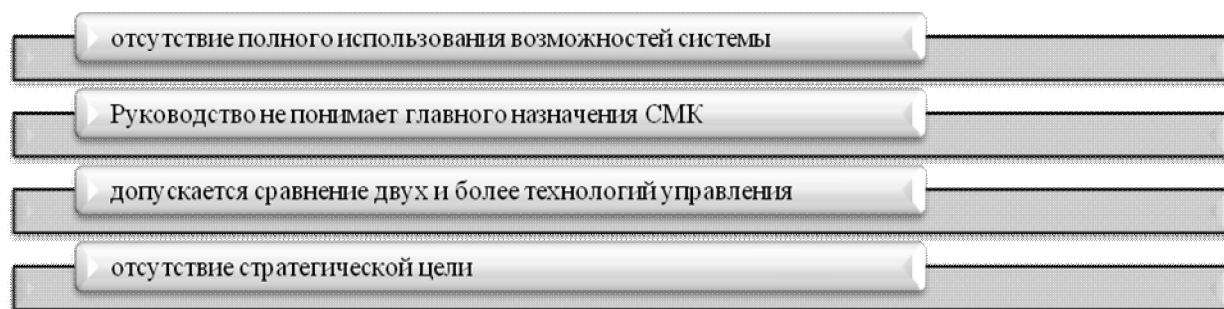


Рисунок 3 – Причины внедрения СМК на предприятии

Правильное и сбалансированное использование СМК на предприятии предоставляет ему достаточную отдачу. Это удостоверяет изменение отношений к управлению на предприятии со стороны:

- надзорных органов вследствие проведения ими проверок;
- персонала и владельцев из-за качественных изменений в стиле управленцев;
- общества, которое получает от средств массовой информации только положительную информацию, что меняет репутацию самого предприятия;
- потребителей, которые повысили положение предприятия на рынке по степени его надёжности.

За последние годы высокую популярность приобрела технология управления под названием «шесть сигм» [5]. Данная система основана на цикле DMAIC, которая поясняется следующим образом (рис. 4):

Главные принципы данной системы управления в 1986 году выявил американец Билл Смит, который являлся на тот момент работником компании «Моторола».

Благодаря применению методики «Шесть сигм» в 2006 году компания Motorola получила прибыль около 17 млрд. долларов.

Одной из первых российских компаний, которая внедрила методику управления «Шесть сигм», была «ЗМ».

Существует целый ряд инструментов, позволяющих внедрить систему «Шесть сигм» на предприятии.

Основные из них следующие:

1. Экономический и статистический анализ процессов. Он проводится с помощью программного обеспечения. Вследствие чего извлекаются данные об управлении производством и людьми, затем проводят исследования и на этой основе устанавливают, хорошая ли мотивация у сотрудников.



Рисунок 4 –Пояснение системы, основанной на цикле DMAIC

2. Анализ требований внутренних потребителей на основе их мнений. Благодаря некоторым опросам становится ясно, какое имеют мнение о продукции или услугах клиенты компании.

Таким образом, выявляются и ожидания сотрудников. После, приводится оценка рентабельности и качества компании с экономической точки зрения.

3. Мотивация и стимулирование. В том случае, когда компания имеет собственную систему мотивации, то данная система подлежит корректировке. Устанавливается новая программа, обеспечивающая стимулирование и вдохновение персонала.

4. Жесткая последовательность процессов. Соблюдается жёстко установленный порядок работы, а именно в следующей последовательности: определение, измерение, анализ, совершенствование, контроль. Творческие способности персонала направляются в верное русло.

5. Организация групповой межфункциональной работы обеспечивает улучшение взаимодействия различных специалистов из всех подразделений, а также внутри них.

6. Корректировка и контроль результатов и процессов. Строится обратная связь с клиентами и сотрудниками, с помощью которой можно быстро подправить имеющиеся недочеты, а также устранить брак. Тогда как непосредственно сам контроль дисциплинирует персонал.

В том случае, если существует потребность усовершенствовать уже имеющийся бизнес-процесс, следует применять более популярную разновидность системы «шесть сигм», которая преследует цель корректировки прежнего процесса. Данная разновидность получила название PDMAIC, которое имеет следующий смысл (рис.5):

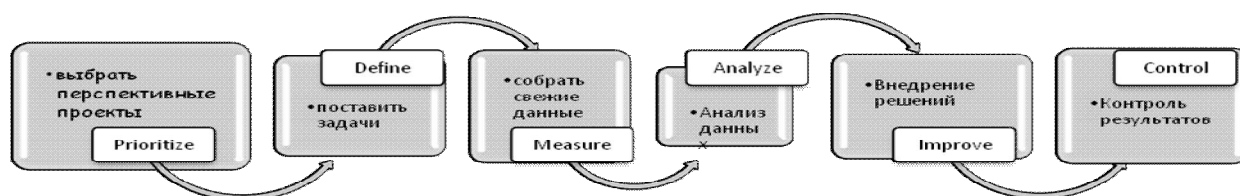


Рисунок 5 – Смысл разновидности «шесть сигм» PDMAIC

Хотелось бы дополнить, что на всех этапах деятельности работников используются определённые инструменты как от верной организации команды работников, так и до контроля процессов статистическим способом. По мнению Наталии Карповой, руководителя HR-департамента компании Goltsblat BLP, при внедрении «Шести сигм» руководитель должен решить четыре задачи. Для начала, обязательно создать «двигатель» проекта, то есть группу из наиболее энергичных и активных сотрудников, которые в большей мере склонны к инновациям, а также имеющие лидерские качества. Для этого необходимо на основе анализа составить оценку всего работающего персонала. Если такового не хватает для поставленных целей, следует подобрать новых сотрудников. Затем, требуется воспроизвести три вида обучения для рядовых сотрудников; топ-менеджеров; лидеров проекта. После этого, организовать мероприятия, которые способствуют изменению корпоративной культуры организации с целью соответствия её новым подходам. И, наконец, разработать систему премий и наград, а также методику оценки персонала. Главная роль руководителя – инициирование изменений, затем помощь персоналу в их внедрении, после чего мониторинг, а также корректировка мнений сотрудников к данным изменениям, их вовлечение и удержание, организация и информирование обратной связи.

Система «шесть сигм» направлена в основном на уменьшение вариабельности процессов, которые действуют в потоке материальной обработки, следовательно, уменьшают количество дефектов конечного продукта. Следуя данному правилу, сотрудники начинают заниматься тем, что выискивают недостатки, более того, они сосредотачиваются только на этом.

Так, в одной из организаций Германии, которая ввела данную систему, уже через два года выявили остановку роста прибыли, а прошествии полугода данный показатель начал падать. Эту ситуацию прокомментировал аналитик Qualpro Чарльз Холланд: «Главная причина состоит в том, что вводя «Шесть сигм», руководство организации направляло сотрудников только на процесс поиска возможных недочётов. Вследствие чего квалифицированные специалисты занимаются только тем, что уменьшают процент брака, а не занимаются инновационными проектами. Завершив анализ данной организации, которая пользовалась данной системой, Чарльз Холланд выявил некую закономерность, которая заключалась в том, что 91 % компаний вследствие того, что они не видели дефектов в конечном продукте, через некоторый промежуток времени после введения «Шести сигм» оказались на более низких позициях в рейтинге S&P 500» [12].

S&P 500 – фондовый индекс, в корзину которого входит 500 акционерных компаний США, которые имеют наибольшую капитализацию. Данный список

принадлежит и составляется компанией Standard & Poor's.

Акции компаний из списка S&P 500 торгуются на крупнейших фондовых биржах Америки, к примеру, такой как Нью-Йоркская фондовая биржа.

Отметим, что среднее арифметическое взвешенное значение цен акций данных компаний известно как Индекс S&P 500. При расчёте индекса в качестве весов используется капитализация. Индекс S&P 500 конкурирует по популярности с промышленным и называется барометром американской экономики. Список акций, которые входят в S&P 500, не является простым списком крупнейших компаний США. В него не попадают компании, которые находятся в частном владении и компании, акции которых обладают недостаточной ликвидностью. Также, при составлении списка авторы пытаются наиболее полно представить различные отрасли американской экономики [14].

Общая рыночная капитализация входящих в индекс компаний составляет почти \$10 280 млрд. Из них, по данным на 17 мая 2013 года, самая большая доля – 18,85% приходится на компании, работающие в сфере информационных технологий. 16,32% приходится на компании финансового сектора, а 11,67% – на здравоохранение. TOP-10 индекса составляют компании Exxon Mobil, Apple, Microsoft, General Electric, Procter & Gamble, Johnson & Johnson, IBM, Wells Fargo, Bank of America и JP Morgan Chase [15].

Вернёмся к моделям модернизации управления и отметим, что исходя из вышеуказанного примера в одной из организаций Германии можно сделать вывод о том, что в настоящее время методику «шесть сигм» нужно применять совместно с инструментами довольно известной системы «бережливое производство». Данное интегрирование одобряют сторонники этих двух технологий. Методика «бережливое производство» обеспечивает постоянный процесс однопредметного потока материальных ценностей [6]. Постоянный однопредметный поток обрабатываемых ценностей соединён с тактом производства. Данный такт разъясняется как величина от рабочего времени, которое затрачено на него, а также от скорости продаж произведённой конечной продукции. По отдельности данные технологии не управляют административными, финансовыми и человеческими ресурсами, измерениями и мониторингом, маркетингом и продажами, различными функциями управления. Этой базой располагает лишь такая модель, как «всеобщее управление качеством».

В помощь уже существующей СМК на предприятии в практике весьма часто руководство организации начинает пользоваться другими технологиями управления предприятием. Редко в этом принимает участие непосредственно сама руководящая верхушка предприятия. В российской практике управления промышленным предприятием противопоставление таких систем как «бережливое производство» и «всеобщее управление качеством» стало очевидным [7]. Ярким примером данного противопоставления является предприятие ОАО «Стройдормаш», располагающееся в г. Алапаевске. В нём учреждена служба качества, а также создана должность руководителя, который несёт ответственность в области внедрения проектов «бережливого производства». Данные отделы работают изолированно друг от друга [8]. Имеются некоторые данные, которые подтверждают тот факт, что напрочь отсутствует совместная деятельность, направленная на достижение стратегической цели и обмен какой-либо информацией и между этими двумя службами.

Полностью поддерживают такую изоляцию этих двух систем ведущие специалисты современности в области технологий управления. Аудит систем управления качеством весьма редко заостряет внимание руководства на уменьшение эффективности от параллельной организации по проведению модернизации на предприятии. Так, к примеру, всем известный провайдер McKinsey&Company, достаточно настойчиво заявляют о необходимости полной изоляции таких проектов как «бережливое производство» и модернизация менеджмента в области качества [10].

Существует мнение о том, что данное разделение моделей – одна из серьёзных ошибок в области управления предприятием, а именно в программах модернизации управления производством. На российском рынке проекты по введению систем «шесть сигм», «бережливого производства» и иных технологий современности не получают развития на предприятиях промышленности. Многие проекты просто остановлены так, как, к примеру, на ОАО «Каменск-Уральский металлургический завод». Этот завод на сегодняшний момент не имеет официальных сведений [9]. Некоторые проекты живут только формально. Примером является ОАО «ПМЗ-Авиадвигатель», который находится в г. Перми. Существует информация, что этот завод совершенствует свою СМК в области управления качеством, тем самым желая довести её до требований, которые соответствуют стандартам ОАО «Газпром» [11].

Заметим, что прекращение проектов модернизации менеджмента на предприятиях промышленности присуще не только российскому рынку. Организационный проект любого типа, направленный на преобразование, влечёт за собой достаточное количество опасностей и рисков. Многое формируется за счёт факторов организации, их суммой и сочетание в определённый момент времени развития проекта.

Базой системы «бережливое производство» являются принципы, требующие особые требования к менеджменту предприятия. Данные принципы весьма часто остаются незамеченными или выполняются не столь полно, насколько это необходимо. С течением времени он останавливают свою работу и тем самым ведут к нежелательному свёртыванию проектов. Здесь имеются в виду те принципы, действие которых ведёт к улучшению качества, себестоимости и производительности на предприятии, которое использует систему «бережливое производство». Многие принципы данной системы сочетаются с некоторыми принципами, действующими в модели «всеобщее управление качеством».

Для примера возьмём принцип непрерывного улучшения. Данный принцип считается не только частью модели «бережливого производства», но и представляет собой некий постулат в менеджменте «по-японски». Если данный принцип удаётся претворить в жизнь, то особенности организации на том или ином предприятии прекращают быть фактором удержания для достижения основной стратегической цели. Также, реализация этого принципа постоянного улучшения базируется на внутренних ресурсах предприятия. Система «всеобщее управление качеством» предполагает такой ресурс, который находит вы-

ражение в осуществлении в СМК механизма внутренних аудитов.

Теперь приведём пример зарубежной компании, которая добилась успехов, используя все модели модернизации управления совместно. В компании Merrill Lynch организации работы в call-центрах уделяют огромное внимание. Call-центры Merrill Lynch реализовали уже сотни проектов разных моделей. Первые проекты начинались с элементарных процессов, таких, как продолжительность звонков и выяснение, сколько времени тратится на звонок каждого типа. Последующие проекты касались более сложных процессов. Хорошим примером таких проектов может служить Service Ownership Project. Он представляет собой реализацию в call-центрах компании Merrill Lynch программы «шесть сигм» совместно с программой «тотальное управление качеством», которые позволили делегировать операторам больше ответственности и одновременно предоставить больше инструментов, чтобы гарантировать высокое качество обслуживания клиентов [17].

Таким образом, рассмотрев все известные модели модернизации управления на производстве и примеры организаций, которые применяют данные модели, можно сделать следующие выводы. Руководителям предприятий нужно не забывать о существовании такой стороны модернизации, как модернизация управления. Успешно модернизируя систему менеджмента качества в организации, можно получить желаемый результат. Также одна из проблем внедрения в России систем качества высокого уровня - это проблема системная. Это нужно для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке. Но, по оценкам специалистов, рынка в России в его классическом виде сейчас не более 20%. Все остальное – зоны, где главным конкурентным преимуществом обладает государство и административный ресурс. А значит, в России должны быть разработаны и должны действовать государственные программы, такие, например, как государственная программа по входу России в ВТО. Необходимо также создание рейтинга, схожего с американским рейтингом S&P 500, в системе менеджмента качества на общероссийском уровне для того, чтобы наши предприятия стремились завоевывать высокие позиции на рынке. Создание рейтинга даст российским компаниям новую цель, а также стремление быть лучшими компаниями в системе менеджмента качества.

Список литературы:

1. Комиссия по модернизации и технологическому развитию экономики России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-russia.ru/sessions/> (дата обращения: 21.03.2014).
2. Указ Губернатора Свердловской области от 04.02.2010 г. №80-УГ «О Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики Свердловской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amisharin.ru/work/order/pg1/106/> (дата обращения: 22.03.2014).
3. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso.ch> (дата обращения: 22.03.2014).
4. Несиоловский А.О. Об интеграции концепции «бережливое производство» и стандартов ISO серии 9000 // Методы менеджмента качества. – 2010. –

№2. – С. 9-10.

5. Шесть сигм в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.six-sigma.ru/page_79.html (дата обращения: 24.03.2014).

6. Лайкер Дж., Майер Д. Практика Дао Тойота: Руководство по внедрению принципов менеджмента Тойота. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 584 с.

7. Имаи М. Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 340 с.

8. ОАО «Стройдормаш» – качество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.zavod-sdm.ru/rus/catalog/quality/> (дата обращения: 24.03.2014).

9. ОАО «КУМЗ» – система качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kumz.ru/sertifikati> (дата обращения: 25.03.2014).

10. McKinsey&Company – московский офис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/index.aspx> (дата обращения 22.03.2014).

11. ОАО «ПМЗ-Авиадвигатель» – сертификаты и лицензии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avid.ru/pr/news/933/> (дата обращения: 23.03.2014).

12. Учредители требуют повысить эффективность персонала? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/articleJournal/13107> (дата обращения 22.03.2014).

13. Западные СМИ: после вступления в ВТО России нужны модернизация и отказ от командных методов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.newsru.com/finance/23aug2012/inoprurwto.html> (дата обращения: 22.03.2014).

14. S&P 500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ru.wikipedia.org/wiki/S%26P_500 (дата обращения: 22.03.2014).

15. Индекс S&P-500 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://forexonline.ucoz.com/publ/obshhaja_informacija/indeks_s_p_500/3-1-0-9 (дата обращения: 22.03.2014).

16. Мечникова С. Современные концепции управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://revolution.allbest.ru/management /00283795_0.html (дата обращения: 21.03.2014).

17. История успеха Merrill Lynch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/qualitymanagement/six_sigma/magic_of_6sigm.html (дата обращения: 22.03.2014).

Арманишина Гульнара Рамильевна

к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: gulnararm@mail.ru

Тесленко Валерия Валерьевна

студентка 4 курса финансово-экономического факультета

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: gulnararm@mail.ru