

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ

В статье рассматриваются основные направления, формы и методы повышения качества продукции в конкурентной среде. Охарактеризовано, что стратегия качества в компании предусматривает постоянное участие ее высшего руководства в вопросах, связанных с качеством. Это одно из обязательных условий успешного внедрения TQM и является залогом успешной работы компании в вопросах обеспечения качества. Руководство организации должно включать аспекты качества в цели компании, поддерживать ее деятельность финансированием качества, моральными и материальными стимулами, принимать активное участие в улучшении процесса.

Ключевые слова: качество продукции, стратегия, конкурентная среда, развитие.

Постановка проблемы. Современная конкурентная борьба актуализировала разработку стратегии качества. Многие производители пользуются системами качества, соответствующими международным стандартам. Современные методы менеджмента качества связаны с методологией TQM (total quality management) – тотального менеджмента качества.

Анализ последних исследований и публикаций. Основоположителем этой методологии является американский бизнес-консультант Э.Деминг. Идеи Э.Деминга постепенно воплотились в центральную модель TQM, состоящую из пяти базовых элементов, лежащих в основе менеджмента качества (рис. 1).

Цель статьи – анализ стратегии повышения качества в конкурентной среде.

Изложение основного материала исследования. Стратегия качества в компании предусматривает постоянное участие ее высшего руководства в вопросах, связанных с качеством. Это одно из обязательных условий успешного внедрения TQM и является залогом успешной работы компании в вопросах обеспечения качества. Руководство организации должно включать аспекты качества в цели компании, поддерживать ее деятельность финансированием качества, моральными и материальными стимулами, принимать активное участие в улучшении процесса.

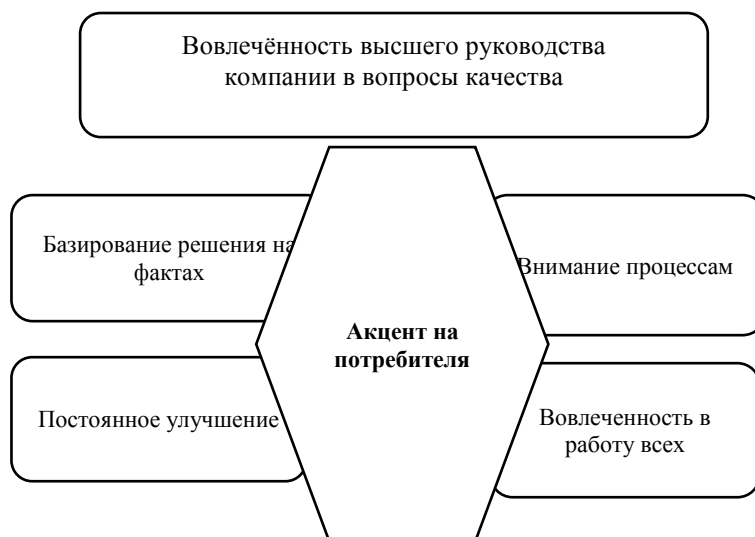


Рис. 1. Базовые элементы менеджмента качества
Источник: разработано автором

Из рис. 1 видно, что наиболее важными элементами TQM являются:
– фокусирование всей деятельности

компании на нуждах внешних и внутренних потребителей ее продукта;
– обеспечение реального участия каж-





дого работника в процессе достижения главной цели фирмы – удовлетворении запросов потребителей;

– концентрация внимания на процессах, рассматривая их как оптимальную систему достижения цели – максимизацию ценности продукта для потребителя и минимизацию его стоимости как для потребителя, так и производителя;

– постоянное и непрерывное улучшение качества продукта;

– базирование всех решений компании только на фактах, а не на интуиции или опыте ее работников.

TQM – предполагает высокий уровень выполнения работы для достижения требуемого качества продукции и, опирается на обеспечение высокого уровня производства. Качество работы требует обоснованности принимаемых управленческих решений, совершенствования планирования, учета и контроля. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанной с выпуском продукции (проектирование, контроль технологических процессов, своевременное выявление и предотвращение брака). Качество продукции, являющееся составляющей частью и следствием системы управления качеством, оценивается сегодня совокупностью таких показателей как: надежность при эксплуатации, удовлетворенность ожиданий потребителей, послепродажный сервис и др.

Стандарты ISO серии 9001 (наиболее полная модель версии ISO 9000) установили единый, признанный мировым рынком подход к договорным условиям по оценке систем качества и регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции. С 1 января 2013 г. введен в действие ГОСТ ISO 9000-2011. В проекте находится ГОСТ ISO 9001-2015.

Качество у производителя и потребителя – понятия взаимосвязанные. Производитель должен проявлять заботу о качестве в течение всего периода потребления продукта и должен обеспечивать необходимое послепродажное обслуживание.

Повышение сложности изделий привело к увеличению числа оцениваемых свойств. Центр тяжести сместился к комплексной проверке функциональных способностей изделия.

Качество складывается из технического уровня продукции и полезности товара

для потребителя через функциональные, социальные, эстетические, эргономические и экологические свойства. При этом конкурентоспособность продукта определяется совокупностью качественных и стоимостных характеристик товара, которые могут удовлетворять требования потребителя и уровень расходов на его приобретение и потребление.

Для формирования системы управления качеством используется несколько методов.

Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов (FMEA) – эффективный инструмент повышения качества разрабатываемых технических объектов, направленный на предотвращение дефектов или снижение негативных последствий от них. Это достигается, благодаря предвидению дефектов и (или) отказов в работе и их анализу, проводимому на этапах проектирования конструкции и в производственных процессах. Метод может быть также использован для доработки и улучшения конструкций и процессов, запущенных в производство.

Метод FMEA рекомендуется применять при изменении условий эксплуатации технического объекта, требований заказчика, при модернизации конструкций или технологических процессов и т.п.

Метод статистического управления процессами устанавливает основные понятия и элементы этой системы, включая: систему управления процессами; влияние изменчивости на выход из строя процесса; статистически управляемое состояние; цикл непрерывного совершенствования; контрольные карты и их применение.

Метод согласования производства части (например, РРАР) регламентирует систему, при помощи которой поставщик обеспечивает уверенность потребителя, что все его проектные технические данные и требования спецификаций поняты надлежащим образом и, что процесс поставщика имеет потенциал, чтобы производить продукцию, соответствующую этим требованиям в ходе производства.

Метод перспективного планирования качества продукции и план управления (АРQP) – это структурированный метод определения и установления последовательности действий, необходимых для обеспечения удовлетворения потребителя продукцией на стадии ее проектирования и освоения.

APQR позволяет облегчить информационное взаимодействие поставщика и обеспечивает выполнение в срок всех запланированных мероприятий. Это достигается за счет слаженной работы команды и зависит от ответ-

ственности менеджмента компании за удовлетворение запросов потребителя и реализацию стратегических задач. Общая система управления качеством представлена на рис. 2.



Рис. 2. Управление качеством продукции
Источник: разработано автором

Внедрение рассматриваемой системы означает широкую перестройку всего процесса осуществления организационной стратегии, рассчитанной на учет постоянных изменений окружающей среды и внутренних факторов производства.

Изучение опыта компаний по разработке и внедрению Системы Сбалансированных Показателей (ССП) позволяет создать методику ее обоснования, состоящую из четырех этапов:

1) описание перспективных планов и стратегий через совокупность целей и мероприятий; после разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;

2) сцепление и увязка иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и показате-

лей, организации стратегических коммуникаций, обеспечения компенсации за инициативные решения;

3) планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;

4) обратная связь и обучение – тестирование теоретической базы стратегии и обновление последней с отражением полученных знаний.

Стандарт ISO 9001-2011 также предлагает собственную систему иерархии документации: политика и цели в области качества, руководство по качеству; процедуры; карты процессов; должностные инструкции, рабочие инструкции, нормативно-техническая документация организации; записи по качеству (отчетные документы, под-





тверждающие выполнение организацией требований стандарта ISO 9001).

Сравнительный анализ показывает, что как ССП, так и стандарт ISO 9001-2011, используют сходные по своей сути формализованные инструменты по отражению и реализации стратегии организации (иерархия документов), поддержанию информационных каналов между отдельными структурными подразделениями и сотрудниками организации, а также оперативному внесению изменений в созданную систему. Данные системы направлены на повышение операционной эффективности организации, выраженную в максимальном удовлетворении интересов потребителя, и, как результат – в достижении поставленных целей – росте объема продаж, повышении текущей доходности и эффективности инвестиций.

Форма связи бюджетов и ССП реализуется при распределении финансовых ресурсов организации между различными стратегическими целями посредством привязки бюджетной заявки или бюджетной статьи к определенной цели. Оценка целесообразности бюджетной заявки ориентируется на конкретный показатель, что позволяет оценить, какие денежные средства необходимы для достижения той или иной стратегической цели.

Бюджетирование – процесс составления и контроля бюджета, которым необходимо управлять, учитывая тактические и стратегические задачи организации. В основе концепции стратегически ориентированного бюджетирования лежит сбалансированная система показателей.

Чтобы согласовать бюджет со стратегией организации, при составлении финансового плана необходимо учитывать основные положения стратегии. Поэтому бюджет организации составляется с учетом различных сценариев развития.

На уровне операционного управления бюджетирование представляет собой планирование операционной деятельности, которая должна быть направлена на исполнение стратегических задач. Так, бюджет продаж отвечает за получение выручки при заложенных в стратегических планах параметрах.

Система управления любым бизнес-процессом опирается на бюджеты и включа-

ет бюджетное планирование, исполнение бюджетов и факторный анализ их результативности.

Весьма продуктивной представляется идея В. Лысковского, состоящая в объединении бюджетирования с ССП и с методологией менеджмента качества (TQM). На взгляд автора идеи, ССП добавляет в бюджетирование системный подход к учету показателей, отражающих цели и эффективность ведения бизнеса на конкретном предприятии. Целевые показатели ССП образуют иерархию: от стратегических целей к тактическим и оперативным. Эта иерархия задается не только различием в горизонте планирования, не столько уровнем консолидации показателей, но и на качественном уровне: стратегия прежде всего определяет какие параметры мы будем контролировать и по отношению к каким нормам мы будем выполнять сравнение этих показателей.

Важно отметить также, что ССП позволяет учитывать в бюджетах не только финансовые показатели, но и натуральные. В связи с этим, помимо понятия финансовой структуры – ЦФО (Центр Финансовой Ответственности), предлагается ввести термин ЦО (Центр Ответственности), отражающий структуру (систему) управления в целом.

ЦО – это, по сути, центр принятия решения, который может и не контролировать финансовых показателей или контроль этих показателей не является основной функцией ЦО (рис. 3).

Основные типы ЦО:

- Центр принятия решения,
- Центр контроля,
- Центр анализа,
- Центр учета,
- Центр логистики.

Центр принятия решения отвечает за принятие и организацию выполнения решения (учет, контроль, анализ и логистику). Это, например, управляющая компания холдинга или система управления подразделением, проектом, направлением. Центр учета отвечает за показатели учета: достоверность, своевременность сбора информации и доставку учетных данных в регламентированном виде адресатам. Это, например, бухгалтерия.

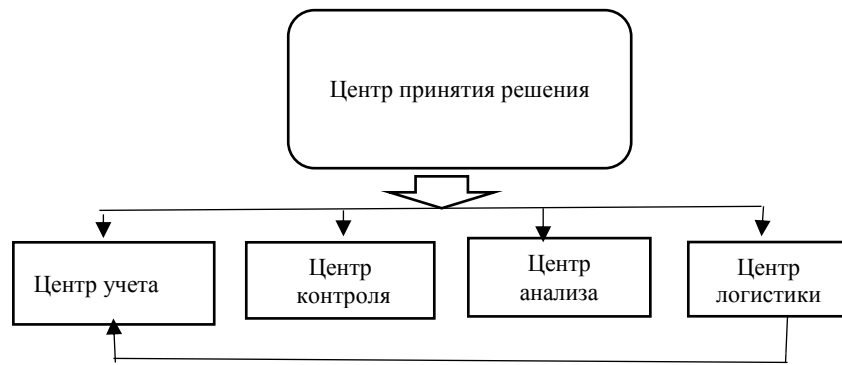


Рис. 3. Структура управления через Центры ответственности

Источник: разработано автором

Центр контроля отвечает за показатели: периодичность контроля, своевременность обнаружения отклонений контролируемых показателей от нормы и обнаружение тенденций изменения групп показателей.

Центр анализа отвечает за разработку и функционирование системы анализа показателей ССП. Он интерпретирует отклонения показателей от нормы, интерпретирует зависимости между ними и обнаруженные тенденции в изменении показателей. Показателями эффективности его работы является: своевременная передача аналитических данных в соответствующий Центр логистики. Для этого должна быть разработана система показателей, отражающих качество функционирования бизнес-процессов, и совокупность методов анализа данных показателей. Это, например, может быть функцией группы качества на предприятии.

Центр логистики отвечает за показатели оптимального функционирования бизнес-процессов: параметры минимизации маршрутов движения материальных потоков. Логистика в данном случае выступает не в узком смысле "оптимизации перевозок", а в широком, как оптимизация любого перемещения материальных и человеческих ресурсов в рамках бизнес-процессов предприятия и за его пределами (снабжение, сбыт). Это, в частности, могут быть диспетчерские функции: создание норм распределения ресурсов, своевременность распределения и перераспределения ресурсов. Центр логистики, в данном контексте, является, по сути, структурой, через которую принятое решение изменяет бизнес-процесс: перераспределяет ресурсы (в т. ч. людские ресурсы), как следствие изменения структуры бизнес-процессов компании.

Таким образом, ЦО задают структуру принятия решений, в то время как ЦФО отражает структуру финансового управления предприятием.

Особенно важно, что вся фактическая информация в бюджеты поступает именно из Центров учета, а используется в Центрах контроля и анализа. Центр логистики в данном случае как бы визуализирует решение, принятое на основе анализа бюджетов. Именно в рамках структуры ЦО рассматривается весь документооборот, как формализацию процесса управления. И именно в этой структуре ставится задача оптимизации документооборота.

Методология TQM в применении к бюджетированию является с одной стороны методологией, с другой акцентирует процессный подход.

В соответствии с TQM (ISO 9001:2011) в работе с бюджетами выделяются 4 раздела:

- 1) ответственность руководства;
- 2) общее руководство ресурсами;
- 3) выпуск продукции и (или) услуги;
- 4) измерение анализ, улучшение.

Особенно важно обращать внимание на следующие бизнес-процессы (БП):

- планирование (через бюджеты);
- учет фактических данных в бюджетах;
- план - фактный анализ;
- принятие решений на основе данных анализа.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. В целом можно сказать, что TQM, как система контролирующая регламент бизнес-процессов, дополняет бюджетирование, как систему анализа показателей по этим бизнес-процессам.

Комплексность разработки и своевременность реализации стратегии являются





важной задачей менеджмента организации. Эффект реализации стратегии может быть достигнут как синергетический за счет рационального сочетания и гармоничного использования основных инструментов и совершенствования учетно-аналитического обеспечения систем управления (ССП, бюджетирования, усиления контроля и проведения своевременной адаптации стратегии к меняющимся внешним условиям и внутренним возможностям развития производства). Разработка эффективной стратегии развития организации опирается на всеобщее повышение качества работы, включая качество готового продукта, организации производственных процессов и менеджмента.

Литература

1. ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Москва. Стандартинформ, 2012.
2. Деминг Э. Выход из кризиса / Э. Деминг. – Тверь: Изд-во «Альба», 1994.
3. TQM - Всеобщее Управление Качеством. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/>.

Тюрев В. К.

Стратегія підвищення якості у конкурентного середовища

У статті розглядаються основні напрямки, форми і методи підвищення якості продукції в конкурентному середовищі. Охарактеризовано, що стратегія якості в компанії передбачає постійну участь її вищого керівництва в питаннях, пов'язаних з якістю. Це одна з обов'язкових умов успішного впровадження TQM і є запорукою успішної роботи компанії в питаннях забезпечення якості. Керівництво організації повинно включати аспекти якості в цілі компанії, підтримувати її діяльність фінансуванням якості, моральними і матеріальними стимулами, брати активну участь у поліпшенні процесу.

Ключові слова: якість продукції, стратегія, конкурентне середовище, розвиток.

Tyurev V.

Strategy for improving the quality in a competitive environment

The article examines the main directions, forms and methods to improve product quality in a competitive environment. It characterized that the quality strategy of the company envisages a permanent part of its senior management on matters related to quality. This is one of the prerequisites for the successful implementation of TQM and is the key to the success of the company in quality assurance. The organization's management should include aspects of quality in the company's objectives, support its activities as a financial, moral and material incentives to participate actively in the process of improvement.

Keywords: product quality, strategy, competitive environment and development.

Рецензент: Павлов К. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка та управління» Камського інституту гуманітарних та інженерних технологій, м. Іжевськ, Росія.

Reviewer: Pavlov K. – Professor, Ph.D. in Economics, Head of Economy and Management Department Kamsky institute of humanitarian and engineering technologies, Izhevsk, Russia.

e-mail: kvp_ruk@mail.ru

4. Лысковский В. Бюджетирование в 10 схемах. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://iteam.ru/publications/>

5. Савенков Д. Л. Методология стратегии развития коммерческой организации. Автор. диссер. на соискание ученой степени доктора экономических наук. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissers.ru/>.

References

1. Standard ISO 9000-2011. (2012). Quality management systems. Key Provisions of the and vocabulary. Moscow. Standartinform.
2. Deming, E. (1994). Out of the Crisis. Tver: Publishing house "Alba".
3. TQM - Total Quality Management. (2015). From: <http://www.studfiles.ru/>.
4. Lyskovsky, B. (2015). Budgeting in 10 circuits. From: <http://iteam.ru/publications/>
5. Savenkov, D. L. (2015). Methodology Development Strategy Organization's business. Author. dissertations. for the degree of Doctor of Economics. From: <http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-ekonomika>.

Статья подана
27.12.2016 г.