

УДК 005.6 + 658.516

СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СМК ИЛИ СИСТЕМА КАЧЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ, КАК УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И ОСНОВА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С.Г. Лебедев

Приведены принципы системы менеджмента качества, отвечающие требованиям рынка и возникающие проблемы при внедрении этих принципов в производстве.

Ключевые слова: система менеджмента качества, «*quality management*», качественное управление.

Стандарты ИСО серии 9000 заняли выдающееся место и завоевали огромную популярность. Они широко применяются в самых разнообразных сферах: в образовании и здравоохранении, в промышленности, на транспортных предприятиях, в строительстве, и в административных учреждениях. Сегодня в мире зарегистрировано более 800 тысяч предприятий, (в России их более 1000) сертифицировавших свои системы на соответствие стандартам ИСО серии 9000 [1]. Необычная популярность стандартов объясняется тем, что они затрагивают универсальную и всем необходимую область – управление организацией с ориентацией на качество конечного результата. Это еще и экономия сил и средств. Так как на основе концепции: 1 стандарт (стандарт предприятия), 1 проверка (аудит на систему качества), 1 документ (сертификат) можно добиться и повышения престижа (отсюда повышение конкурентоспособности для роста объемов производства), и снижения издержек производства [2]. Эффективные системы качества, отвечающие требованиям рынка, сегодня интегрируются в понятие TQM (всеобщее управление качеством) [3], [4], которое строится на восьми принципах:

ПРИНЦИП 1 – ориентация на потребителя. Благополучие любой организации зависит от объемов реализации производимых ею товаров и услуг, которые в свою очередь зависят от соответствия потребностям и ожиданиям потребителей. Они же связаны не только с качеством продукции как таковым, но и с ценой, режимом и условиями поставки и т. д. Удовлетворенность потребителей следует определенным образом измерять и оценивать, а система качества должна содержать механизм выработки корректирующих действий. Плохо поставлена работа, когда у потребителей постоянно возникает вопрос: «Может ли данное предприятие делать то, что необходимо для меня?».

Кроме того, опыт передовых предприятий показал, что не стоит сначала производить некую продукцию, а затем, всеми правдами и неправдами, пы-

таться ее сбыть. Лучше действовать наоборот. Сначала находим потребителя. Затем точно выясняем, что именно ему нужно. А затем пытаемся настолько близко выполнить пожелания, насколько позволяют наши возможности. При точном согласовании данных аспектов в договоре, не вызывает сомнений, что такой тип организации производства будет экономически целесообразнее. Неумение отражать все эти нюансы в контракте на поставку (грубо говоря – дилетантизм в технических вопросах тех, кто составляет такие документы) весьма важная, и сложно решаемая, проблема [5].

Принцип ориентации на потребителя воспринимается у нас, как если бы это был оживший динозавр. Все подразделения дружно отмахиваются от поступившей жалобы. А необходимо обратное: систематический опрос потребителей, анализ полученной информации, установление причин, вызвавших неудовлетворенность потребителя, и совершенствование изделия вплоть до индивидуальной разработки под каждого из них. Для этого необходима совместная работа всех служб предприятия, в том числе: маркетинг, бухгалтерия, технические службы и производство.

ПРИНЦИП 2 – роль руководства. Руководители высшего звена своим личным примером должны демонстрировать приверженность качеству. Один из способов реализации принципа – определение руководством долгосрочной политики по вопросам качества и трансформация этой политики в измеримые цели и задачи, в том числе и для производственных и функциональных подразделений. Задачей руководства является обеспечение атмосферы доверия и работы без страха, признание и поощрение вклада людей, поддержка открытых и честных взаимоотношений. Тут открываются неоднозначно решаемые и довольно-таки сложные проблемы, ибо изменение психологии всего коллектива сотрудников требует не только сил и умения, но и времени.

ПРИНЦИП 3 – вовлечение работников. Люди составляют наиболее существенную и ценную часть организации, поэтому наилучшее использование возможностей людей может принести организации максимальную пользу. Нужно принять новую философию: необходимо создание **единой команды**, которая должна поддерживать клиентов, системность работы и самосовершенствование. Это непечатый край работы практически для всех предприятий. А ларчик просто открывается: недостаток знаний по данным проблемам. Образование и подготовка кадров рассматривается как издержки, а не инвестиции в развитие производства.

ПРИНЦИП 4 – подход как к процессу. Необходим алгоритмический подход к системе качества, как совокупности взаимосвязанных процессов, то есть входы и результаты процесса должны четко определяться и измеряться. Качество продукции невозможно обеспечить тотальным контролем и страхом наказания. На бесконечный контроль не хватит ни сил, ни времени, а это еще и дополнительные расходы. Наказать можно всех, но в ре-

зультате некому будет работать и пропадет желание что-либо делать. **Качество обеспечивается процессом производства**, четким соблюдением технологии, постоянным ее совершенствованием для исключения влияния случайных ошибок, снижения себестоимости продукции и взаимодействием всех служб предприятия по обеспечению требований потребителя. Для этого необходимо все процессы точно описать и обеспечить их исполнение, так как повышение качества – результат оптимизации процесса производства, а не процесса контроля.

ПРИНЦИП 5 – системный подход к управлению. Определяются потребители каждого процесса, идентифицируются их требования, изучается удовлетворенность результатами. Устанавливается взаимодействие данного процесса с функциями предприятия. Каждый процесс должен управляться с установлением полномочий, прав и ответственности. Системный подход предполагает также постоянное улучшение системы через измерение и оценку. Описание такого взаимодействия должно быть изложено в документах Системы Менеджмента Качества, и исполнять его необходимо каждому сотруднику предприятия, а регулированием данных вопросов должны руководители высшего звена [6]. Поэтому и четко налаженного процесса производства на предприятии не прослеживается. А ведь управлять процессами проще, чем людьми. Отсюда следует, что наиболее актуальной задачей сегодняшнего дня является ломка стереотипа о работе Отдела Технического Контроля, как об организации обеспечивающей качество продукции, и налаживание процессов взаимодействия служб и цехов.

ПРИНЦИП 6 – постоянное улучшение. Это должна быть одна из целей предприятия, то есть эффективность всех процессов должна постоянно улучшаться. Пусть мелкими шагами, но непрерывно. В том числе необходимо улучшать даже давно освоенную и регламентированную соответствующими нормативными документами продукцию.

Один из показателей удовлетворенности потребителей – степень его информированности. Чем больше потребитель знает о хороших сторонах нашей продукции, тем больше вероятности, что он ее купит. Таким образом, нужна реклама. Еще Томас Маколей говорил: «Деньги без рекламы может делать лишь монетный двор» [7]. Но требуется не такое представление сведений, каким изобилуют средства массовой информации (от назойливости до запугивания), а четкое и ясное изложение данных о том, что имеется сейчас и возможностях подстройки под пожелания покупателей.

ПРИНЦИП 7 – метод принятия решения, основанный на фактах. Решения будут наиболее эффективными, если основываются на анализе данных и информации, а не только на опыте и интуиции. Таким образом, требуется наладить фиксирование всех случаев выхода из строя оборудования, претензий, получения сырья и материалов для проведения анализа отклонений с целью организации работы по минимизации потерь.

Комплексность, заложенная идеями Дёминга, применение принципов Lean production для организации потоков, то есть построения цепочек непрерывного движения производственных процессов от материала (покупного комплектующего, полуфабриката и т. д.) до изделия, которого ждет потребитель, не только ускорит выпуск партии, но и позволит уменьшить потери [8].

ПРИНЦИП 8 – взаимовыгодные отношения с поставщиками. Взаимозависимость организации и поставщиков очевидна, так как налаживание долгосрочных, четких и открытых связей обеспечивают обеим сторонам наилучшие возможности. Но для этого надо выделить основных поставщиков, а не пользоваться случайными закупками. Установить точную номенклатуру сырья и комплектующих, необходимых производству, и обеспечить ее неукоснительное соблюдение. Принцип «числом поболее, а ценою подешевле» [9] не совместим с рынком, кроме того, это вносит дезорганизацию в процесс производства и способствует дополнительным непроизводительным расходам. Поэтому не приемлема позиция: делаем то, что получится, главное – как можно больше и быстрее.

Применяя вышеизложенное в практику работы:

1. Необходимо, чтобы все руководство четко уяснило себе, что система менеджмента качества – это основополагающий универсальный инструмент управления производством. Надо только взять его в руки и пользоваться, конечно же, предварительно изучив как это делать. Нежелание изучать, а тем более внедрять, передовой опыт таких предприятий, как Тойота и Сименс – вот главная проблема практически для всех российских руководителей. Повышение производительности труда не возможно, если это не подкреплено финансовыми, техническими или организационными мероприятиями.

2. Качество продукции обеспечивается системой производственных отношений, которая и является системой обеспечения качества, но создать ее только через ОТК невозможно. Требуется уяснить, что единственная возможность существования производства это: обновление основных фондов предприятия и, как следствие, повышение качества продукции и уменьшение издержек, что обеспечит увеличение доходов, без которых всякое производство теряет смысл.

3. Проблему «Качество» невозможно решить и закрыть. Она требует непрерывной, постоянной и многоплановой работы.

Конечно влияние все еще «дикого» и коррумпированного российского рынка исключить не возможно и, поэтому, однозначных и всеобъемлющих рецептов на все случаи жизни нет и быть не может. В принятии соответствующих решений и кроется искусство качественного управления. Обратите внимание, не управления качеством, как стандартно переводят в России английский термин: «*quality management*», а именно качественного управления.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2009 – 34 с.
2. Кудряшов, А.В. Эффективна ли СМК в России / А.В.Кудряшов // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 7. – С. 27.
3. Круглов, М.Г. Менеджмент систем качества / М.Г. Круглов. – М.: Изд-во «Деловая книга», 1997.
4. Попова, О.В. Деятельность консультантов в проектах по разработке, внедрению и сертификации систем менеджмента качества // О.В. Попова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 4 – С. 164–169.
5. Петров, Н. От качества продукции к качеству экономики страны. Плохо управляем – не важно живем / Н. Петров // Стандарты и Качество. – 2012. – № 10. – С. 94–97.
6. Джанарсланов, Р. Система менеджмента как пятое колесо / Р. Джанарсланов // Стандарты и Качество. – 2014. – № 7 (925). – С. 100–102.
7. Томас Маколей [Электронный ресурс]. – URL: https://pikabu.ru/story/tsitatyi_o_reklame_702677.
8. Адлер, Ю.П. Учение Деминга и его судьба (в авторской редакции). Рубрика: Трактуют Деминга / Ю.П. Адлер, В.Л. Шпер // [Стандарты и качество](#). – 2015. – № 6. – С. 98–102.
9. Грибоедов, А.С. Горе от ума: пьесы / А.С. Грибоедов. – М.: Художественная литература, 2020. – 192 с.

[К содержанию](#)