

Столяренко Алена Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Ялта

alyonastolyarenko@gmail.com



Сукоркин Александр Александрович,

магистрант ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского», г. Ялта

a.kvlvsky@gmail.com

Механизм управления качеством: состав, функции и внедрение

Аннотация. В статье предложена модель внедрения механизма управления качеством деятельности предприятия, описаны этапы ее формирования и внедрения, а также раскрыты теоретические основы, которые были учтены в процессе формирования данного механизма: «петля качества», содержащая жизненный цикл продукции или услуги, состав системы управления качеством и его функции, а также перечень инструментов, способствующих обеспечению функционирования систем управления качеством.

Ключевые слова: качество, управление качеством, система качества, механизм, алгоритм внедрения, инструменты качества.

Раздел: (04) экономика.

Основным определяющим фактором эффективности и привлекательности любого предприятия является качество производимой продукции или оказанной услуги, влекущее за собой удовлетворение потребностей конечного потребителя. В рыночных условиях этот фактор, а также цена и номенклатура продукции или услуг определяют способность предприятия осуществлять дальнейшую успешную деятельность на рынке.

Таким образом, ключевым аспектом, определяющим конкурентоспособность предприятия, является способность предоставлять такие услуги и продукцию, которые удовлетворяли бы ожидания клиентов и превосходили бы их.

Согласно ИСО 9000-2015, «качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны; оно включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя» [1].

Из вышесказанного следует, что качество – это совокупность объективно присущих продукции или услуг характеристик, требования к соответствиям которых формируются при создании продукции или услуги с целью удовлетворения потребностей конечного потребителя.

В свою очередь, потребности потребителей определяют ряд требований, которые можно выполнить при осуществлении комплекса мероприятий по доведению фактической совокупности свойств и качеств продукта или услуги до желаемого уровня, что является предметом деятельности по управлению качеством. Как отмечает С. Я. Гродзенский, «управление качеством – это методы и виды деятельности оперативного характера, включающие контроль и планирование, основным назначением которых является выявление отклонений от установленных требований и недопущение

появления повторных отклонений или дефектов за счет своевременной разработки корректирующих мер» [2].

Данное понятие неразрывно связано с так называемой «петлей качества», представляющей собой жизненный цикл производимых товаров, представленный на рис. 1, поскольку составляющие данной «петли» являются объектами деятельности по управлению качеством.



Рис. 1. «Петля качества»

В данный цикл входят такие элементы:

1. Маркетинг.
2. Формирование и регламентирование технических требований, проектирование технологий и организация производства.
3. Материально-техническое снабжение.
4. Производство.
5. Контроль, испытания и обследование.
6. Упаковка и хранение.
7. Реализация и распределение продукции.
8. Эксплуатация.
9. Техобслуживание.
10. Утилизация.

Сам процесс управления качеством реализуется через соответствующий механизм, который предназначен обеспечивать эффективную реализацию основных функций управления качеством и представляет собой систему взаимодействующих и взаимосвязанных элементов: объектов, методов, инструментов и принципов, использующихся на различных организационных уровнях и на любом из этапов жизненного цикла продукции.

Как и любая система, механизм управления качеством состоит из подсистем, условно разделенных на общую, обеспечивающую и специальную подсистемы.

1. Общая подсистема предназначена осуществлять деятельность по прогнозированию потребностей клиентов и рынка, регламентированию определенного уровня качества, контролю процесса производства и проведению мониторинга эффективности выполнения функций всех трех подсистем.

2. Специальная подсистема направлена на нормотворческую деятельность: формирование политики в области качества, технических условий и стандартов, а также на проведение мероприятий по подтверждению соответствия продукции установленным параметрам и аттестации сотрудников.

3. Обеспечивающая подсистема представляет собой аппарат, поддерживающий и обеспечивающий эффективную деятельность двух оставшихся подсистем при помощи финансовой, материально-технической, информационной и правовой поддержки.

Раскрытие сущности «петли качества» и состава механизма управления качеством позволяет выделить перечень функций, эффективную реализацию которых предназначен обеспечивать механизм управления качеством:

1. Составление прогнозов потребностей клиентов и рынка в целом.
2. Нормотворческая деятельность по регламентированию уровня качества и установление его плановых показателей.

3. Обеспечение достижения установленных показателей уровня качества при помощи финансового, материально-технического, информационного и правового обеспечения.

4. Проектирование, подготовка и организация производства.

5. Организация B2B-связей между предприятием и рынком.

6. Контроль, профилактика, аудит и испытания выпускаемой продукции или услуг.

7. Повышение и поддержание квалификации персонала.

Таким образом, в результате определения функций механизма управления качеством представляется возможным выделить инструментарий, направленный на формирование и/или совершенствование системы управления качеством деятельности организации. Среди наиболее эффективных инструментов, обеспечивающих достижение поставленной цели, следует выделить:

1. Обучение персонала – это деятельность по организации процесса систематического и непрерывного приобретения сотрудниками новых компетенций и навыков, осуществляемых либо руководством предприятия, либо привлеченными специалистами.

2. Мотивация персонала – это ряд мер по организации материального (экономического) и нематериального (психологического или социального) воздействия на сотрудников с целью повышения их продуктивности.

3. Бенчмаркинг – деятельность по сопоставлению технологий ведения бизнеса или организационных процессов предприятия с другими предприятиями-конкурентами, как правило, лидерами отрасли, предполагающая использование и адаптацию их опыта в собственных производственных процессах.

4. Стандартизация – процесс проведения нормотворческой деятельности на предприятии, заключающейся в формировании нормативных документов (технических условий, должностных инструкций и стандартов), а также ряда показателей и параметров, которых необходимо придерживаться на производстве в целях поддержания желаемого уровня качества.

5. Сертификация – деятельность, направленная на подтверждение соответствия установленными органами стандартизации требований и других нормативных документов.

6. Система сбалансированных показателей – эффективная и широко используемая по всему миру коммерческими, промышленными и некоммерческими компаниями концепция реализации стратегии компании посредством ее декомпозиции на уровень операционного управления и контроля на основе ключевых показателей эффективности (KPI).

7. Аттестация персонала – деятельность, предназначенная для определения уровня компетентности сотрудников в соответствии с их должностями, как правило, имеющая периодический характер проведения.

8. Аудит качества – процесс систематического анализа существующей системы управления качеством предприятия, проводимый как собственными силами (внутренний аудит), так и силами привлеченных специалистов (внешний аудит).

Вышеописанные инструменты составляют неполный список возможных способов формирования или совершенствования механизма управления качеством, однако его вполне достаточно для формирования эффективной системы управления качеством. Сам процесс внедрения механизма управления качеством (далее – МУК) делится на ряд этапов, которые условно можно разделить на несколько блоков: подготовка, выполнение, мониторинг и поддержание.

Графическое отображение МУК показано на рис. 2, а также более подробное описание этапов раскрыто в следующем перечне.

1. Мониторинг, контроль и оценка показателей эффективности. Для установления основных проблем предприятие должно измерять и контролировать основные индикаторы эффективности процессов и подразделений, на основании которых и принимается решение о внедрении МУК. В случае отсутствия на предприятии автоматизированного программного обеспечения эту задачу выполняют те сотрудники, чьи обязанности имеют отношение к различным показателям, например финансовым, а также более «управленческим», таким как скорость обслуживания гостей, количество успешно оказанных услуг и т. д.

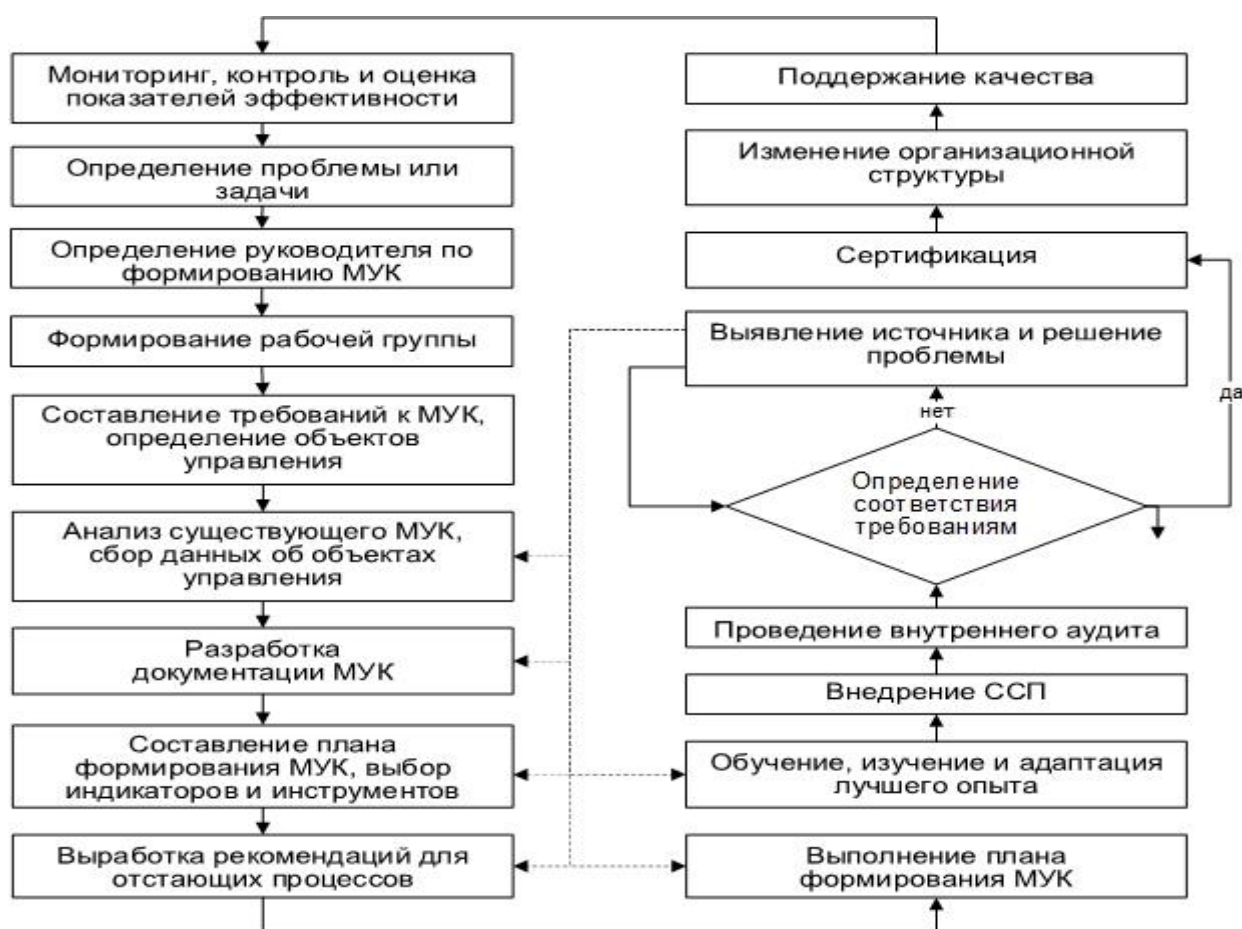


Рис. 2. Функционально-операционная модель внедрения механизма управления качеством

Поскольку на данный момент довольно мало предприятий использует программное обеспечение для мониторинга показателей эффективности, данный этап был размещен первым звеном модели МУК. Однако в силу своей цикличности после внедрения МУК данный процесс станет осуществляться с помощью предложенной системы оценки эффективности и средств контроля эффективности на основе системы сбалансированных показателей.

2. Формирование ответственной группы по внедрению механизма управления качеством. Выбор сотрудника, ответственного за данный процесс, рекомендуется делать из числа наиболее квалифицированных кадров, желательно с квалификацией менеджмента качества. После формирования МУК этот сотрудник будет выступать руководителем по качеству на предприятии.

Осуществление данной задачи требует наличия широкого круга полномочий и соответствующего объема ресурсов, как человеческих, финансовых, так и материальных, как, например, контрольно-измерительное оборудование, специализированное программное обеспечение.

В число задач по реализации данного этапа необходимо включить следующие действия:

- а) подбор подходящих сотрудников;
- б) определение задач;
- в) определение полномочий, подлежащих делегированию;
- г) определение круга ответственности;
- д) проведение обучения рабочей группы.

Несмотря на то что приоритет в обучении должен отдаваться в первую очередь руководителям высшего звена, рекомендуется проводить обучение среди сотрудников, участвующих в процессе разработки МУК. Ответственность за обучение целесообразно делегировать сотрудникам, обладающим достаточной квалификацией в области качества. Обычно привлекаются сторонние специалисты, поскольку эта область является довольно специфичной и на данный момент существует тенденция, согласно которой такие специалисты вовлечены в сферу материального производства (не считая консалтинговые агентства). Если на предприятиях есть достаточно компетентные кадры, то проведение обучения среднего звена рекомендуется поручать сотрудниками высшего звена, как и обучение низшего уровня средним.

3. Составление требований к МУК, определение бизнес-процессов, задействованных на предприятии. В процессе выполнения данной задачи определится структура МУК, а также состав задач и процессов, необходимых для выполнения поставленных целей по качеству. После этого обнаруживаются взаимосвязи между элементами системы и устанавливается перечень необходимых критериев, которым они должны соответствовать.

4. Анализ существующей в организации МУК. В первую очередь данный этап осуществим при помощи таких инструментов, как аттестация сотрудников и аудит предприятия или системы качества.

5. Разработка документации МУК. Любая система управления качеством может быть документально изображена в двух представлениях: документации по качеству и документации по ее подтверждению. Первый документ содержит политику в области качества, стандарты, установленные правила и нормы, процедуры осуществления управленческих процессов, а второй документ определяется данными о необходимых соответствиях. Эта документация должна содержать область применения МУК, описание взаимодействия бизнес-процессов предприятия, а также строго регламентированные процедуры выполнения требований.

Создание документации по качеству обусловливается не только необходимостью достижения высокого уровня качества, но и его оценкой, поддержанием и повышением.

6. Составление плана формирования МУК, выбор индикаторов и инструментов. Этот этап предполагает раскрытие процессов, необходимых для продуктивного функционирования предприятия, определение степени их конгруэнтности с политикой предприятия, составленной документацией и целями в области качества, а также определение мер, необходимых для исправления ошибок, найденных в процессе анализа существующего МУК. Соответствие определенных индикаторов требованиям стандартов устанавливается путем проведения внутреннего или внешнего аудита.

7. Выработка рекомендаций для отстающих процессов, выполнение плана. Предполагается доведение фактического уровня качества до желаемого путем выполнения требований выявленных норм и стандартов. Важно отметить, что данный этап является отправным для осуществления следующих мероприятий, формирующих основной методологический аппарат повышения качества на предприятии.

8. Обучение, изучение и адаптация лучшего опыта, в течение которого проходит ознакомление персонала с выявленными проблемами, путями их решения, а также принципами менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO 9000, причем данный этап может осуществляться как сторонними специалистами, так и работниками предприятия, прошедшими процесс обучения.

9. Контроль качества. Применение вышеперечисленных мер по повышению качества производства не является финальным этапом формирования. Не менее важная часть построения – это контроль и поддержание соответствующего уровня качества.

Организует и координирует эту работу отдел управления качеством. При этом следует иметь в виду, что факт проведения этой работы может быть осуществлен при помощи проверки частоты внесения изменений в документы системы качества.

Для осуществления анализа результатов контроля качества лучшим методом будет внедрение программного комплекса системы сбалансированных показателей (далее – ССП).

Принципы ССП предполагают существование четырех различных подходов (индикаторов), которые являются отправной точкой разработки сбалансированных показателей [3]:

1) Финансовые индикаторы, которые содержат стратегические цели, основанные на привлечении потенциальных инвесторов. Такие цели могут быть сформированы при помощи постановки вопроса: «Для того чтобы добиться успеха в финансовом плане, какие именно финансовые показатели нам необходимо развивать?»

2) Потребительские индикаторы, включающие стратегические цели с точки зрения клиента, которые можно сформулировать при помощи ответа на вопрос: «Какие цели необходимо перед собой ставить, чтобы понравиться клиенту?»

3) Индикаторы внутренних бизнес-процессов, которые затрагивают производительность труда внутри предприятия, формулировка целей которых раскрывается при помощи вопроса: «Какие меры необходимо предпринять для оптимизации процессов внутри предприятия?»

4) Индикаторы обучения и развития, разработка целей которых может затрагивать режим и условия труда, уровень развития корпоративной культуры, а также наличие предпосылок для личностного и карьерного роста персонала.

ССП на основе вышеописанных факторов обеспечивает целостность процесса управления гостиницей, объединяя оперативные и стратегические аспекты принятия решений.

10. Аудит. Проведение первого внутреннего аудита осуществляется посредством выполнения следующего ряда мероприятий: определение объектов проверки,

назначение аудиторов, проведение проверки, формирование отчетности о полученных результатах, разработка комплекса мер, направленных на исправление выявленных проблем.

11. Изменение организационной структуры. Как было отмечено ранее, после становления МУК дальнейшее осуществление деятельности по управлению качеством делегируется рабочей группе или руководителю проекта по внедрению МУК, что влечет за собой появление одноименного вспомогательного бизнес-процесса и, в свою очередь, формирование новой службы блока поддержки бизнеса организационной структуры.

12. Сертификация. Процесс сертифицирования услуг осуществляется в соответствии с требованиями безопасности для жизни и здоровья граждан, охраны окружающей среды, установленными в законодательных актах и нормативных документах.

13. Поддержание качества. Данный процесс предполагает проведение регулярных мероприятий по осуществлению проверок процесса осуществления внедрения проекта с целью определения соответствия ранее установленным параметрам и показателям. Также обеспечение качества осуществляется путем иных контрольных и испытательных мероприятий с последующей оценкой качества и идентификацией статуса контроля и испытаний. Однако главным методом поддержания качества на предприятии будет мотивация персонала.

Предложенный механизм состоит из ряда последовательных действий (процессов), цикличность выполнения которых обеспечивает непрерывность процесса повышения эффективности предприятия. Каждая из данных операций имеет конкретного исполнителя и выходящую информацию, из чего следует, что незначительные отклонения от плана выполнения первых этапов влекут за собой более серьезные последствия на поздних этапах.

Проведение мероприятий по повышению качества услуг способствует увеличению объема реализации продукции и услуг и росту прибыли. Кроме того, увеличение удельного веса заказов, продукции, сданных с первого предъявления, способствует снижению себестоимости продукции и услуг за счет сокращения (исключения) затрат на исправление.

Очевидно, что наиболее ресурсозатратной частью расходов производственного процесса с точки зрения качества будут затраты на исправление производственных ошибок, наименее – затраты, направленные на предотвращение и контроль.

Как показано на рис. 3 (данные шведской консалтинговой компании Сэндхолм [4]), увеличение капиталовложений в функцию предотвращения неустоек, другими словами, систему качества, позволило снизить уровень затрат на 25%.

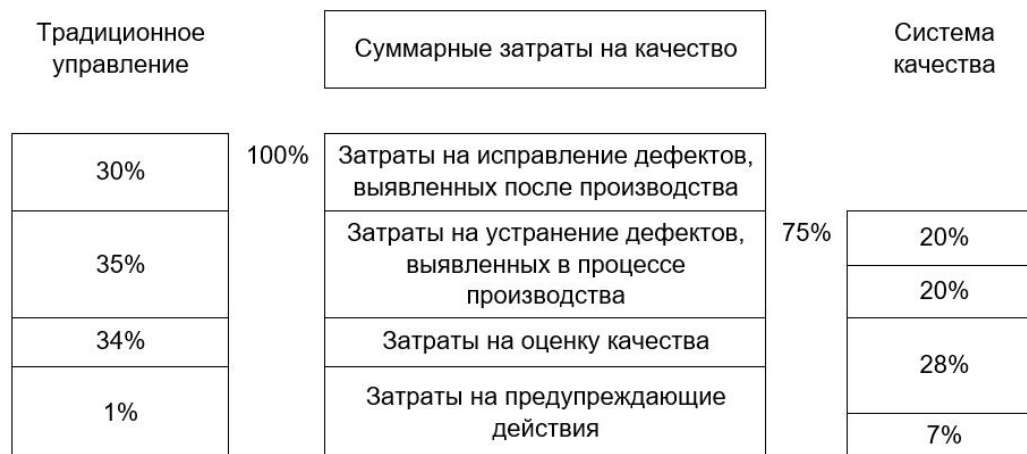


Рис. 3. Уровень затрат на качество до и после построения системы качества
 (данные консалтинговой компании Сэндхолм, Швеция)

Из этого следует, что общий объем затрат ресурсов будет регламентироваться именно уровнем капиталовложений в МУК, поскольку результат этих действий будет обратно пропорционален затратам на исправление и контроль. Таким образом, предложенный комплекс мер влечет за собой получение ряда финансовых, организационных и управленческих выгод

Ссылки на источники

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с поправкой). – Введ. 2015–11–01. – М.: Стандартинформ, 2015. – 47 с.
2. Гродзенский С. Я. Управление качеством: учеб. – М.: Проспект, 2017. – С. 34.
3. Годунова А. О. Денежное выражение показателей стратегических целей сбалансированной системы показателей как способ повышения ее эффективности // Периодическое издание «Системное управление». – 2015. – № 2 (27). – С. 34–46.
4. Хегай Ю. А., Васильева А. Управление затратами: учеб. пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации; Сибирский федеральный университет. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2015. – 230 с.

Alena Stolyarenko,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Management and Tourism Business Chair, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Yalta

alynastolyarenko@gmail.com

Aleksandr Sukorkin,

Graduate Student, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Yalta

a.kvlvsky@gmail.com

Quality management mechanism: structure, functions and implementation

Abstract. The article proposes a model for implementing a quality management mechanism at an enterprise, describes the stages of its development and implementation. The authors outline the theoretical foundations that were taken into account in the process of forming this mechanism: a “quality loop” containing the product or service life cycle, the structure of quality management system and its functions, as well as a list of instruments that contribute to ensuring the functioning of quality management systems.

Key words: quality, quality management, quality system, mechanism, implementation algorithm, quality instruments.

References

1. (2015). *GOST R ISO 9000-2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar' (s popravkoy)*, Vved. 2015–11–01, Standartinform, Moscow, 47 p. (in Russian).
2. Grodzenskiy, S. Ja. (2017). *Upravlenie kachestvom: ucheb.*, Prospekt, Moscow, p. 34 (in Russian).
3. Godunova, A. O. (2015). “Denezhnoe vyrazhenie pokazatelej strategicheskikh celej sbalansirovannoj sistemy pokazatelej kak sposob povyshenija ee jeffektivnosti”, *Periodicheskoe izdanie “Sistemnoe upravlenie”*, № 2 (27), pp. 34–46 (in Russian).
4. Hegaj, Ju. A. & Vasil'eva, A. (2015). *Upravlenie zatratami: ucheb. posobie*, Ministerstvo obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii; Sibirskij Federal'nyj universitet, Krasnojarsk: Sibirskij federal'nyj universitet, Krasnojarsk, 230 p. (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
главным редактором журнала «Концепт»



www.e-koncept.ru

Поступила в редакцию <i>Received</i>	30.07.18	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	30.08.18
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	30.08.18	Опубликована <i>Published</i>	31.10.18

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2018

© Столяренко А. В., Сукоркин А. А., 2018