

## Комплексный усовершенствованный механизм управления качеством на предприятии

Горбунова Алина Викторовна, кандидат экономических наук, доцент  
Волжский политехнический институт (филиал)  
Волгоградского государственного технического университета (г. Волжский)

*Предложен усовершенствованный механизм управления качеством при применении процессного подхода в системе менеджмента качества и разработан механизм управление затратами на качество, который позволит идентифицировать и непрерывно контролировать затраты на качество для эффективного функционирования процессов предприятия.*

В условиях современной сложившейся ситуации финансовый кризис заставляет руководителей предприятий и организаций экономить все виды ресурсов, в том числе направляемых на достижение целей в области качества. Мировой опыт показывает, что именно качество является важнейшим фактором выхода из экономического кризиса. Сложившаяся ситуация требует принятия ряда мер по усовершенствованию качества деятельности производственных объектов и управления качеством (формирование систем качества). Определяющим вопросом в комплексе мер, связанных с совершенствованием систем качества является формирование моделей, методов и механизмов управления качеством на всех стадиях жизненного цикла продукта. В связи с этим, одной из основных задач в области качества на современном этапе является экономия затрат при сохранении прежнего уровня и его возможного роста. Однако изучение опыта показывает, что на многих российских предприятиях, имеющих сертифицированную систему качества, экономические методы управления качеством практически не используются. Это обусловлено в основном следующими двумя причинами: во-первых, сертификация систем качества осуществляется на соответствие стандартам ИСО серии 9000, в которых обязательные требования, связанные с планированием, учетом и анализом затрат на качество, отсутствуют; во-вторых, сложность решения на предприятиях проблемы классификации и обоснования состава статей затрат на качество.

В настоящее время появилась необходимость поиска и формирования комплексного, усовершенствованного механизма совершенствования управления качеством на промышленных предприятиях, что в свою очередь требует дальнейшей разработки ряда теоретических, методических и организационных вопросов и увязки их с процессами социально-экономических преобразований, происходящих в нашей стране. Именно в этих сложившихся условиях использование колоссального потенциала менеджмента и изучение новейших особенностей управления ресурсами промышленных предприятий играет особую роль. Методология управления качеством продукции переросла в нечто новое, новый стиль менеджмента, охватывающий все аспекты бизнеса. Новый стиль управления требует объединения и упорядочения единой методологией важных для систем качества инструментов, таких как затраты на качество, между которыми на сегодняшний день налицо слабая взаимосвязь либо ее отсутствие. Из-за этого остаются нереализованными многие потенциальные возможности систем качества. Таким образом, возникает потребность в создании экономического механизма, который позволит своевременно выявлять причины негативных явлений в деятельности хозяйствующих субъектов — механизма, который побуждает к непрерывному совершенствованию и

обеспечивает этот процесс требуемой релевантной информацией. Механизм управления качеством продукции был подробно исследован А.В. Гличевым [1], по мнению которого идеи общей теории управления являются теми идеями, на основе которых можно организовать работу по улучшению качества в крупном масштабе и на постоянной основе при некоторых исходных условиях. Исходными условиями возможного применения основных принципов общей теории управления к организации работ по качеству являются: во-первых, наличие программ поведения управляемого объекта или заданного (запланированного) уровня параметров состояния объекта (показатели, критерии, параметры качества); во-вторых, наличия у объекта способности к отклонениям от заданной программы или плановых значений параметров; в-третьих, наличие способов, средств для обнаружения и измерения отклонений объекта от заданной программы или значений параметров; в-четвертых, наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений. По мнению А.В. Гличева, отклонения качества продукции от заданных значений параметров происходят, как правило, в худшую сторону и имеют общие и частные проявления. К числу общих отклонений от заданных параметров качества относят потерю первоначальных значений свойств, а к числу частных — отклонения, связанные с условиями внешнего характера (нарушениями правил и условий эксплуатации, нарушениями производственной дисциплины, дефектами оборудования и т.д.). В процессе производства продукции постоянно осуществляется контроль изготовления продукции, измеряются параметры технологических операций, исходного сырья и материалов. При обнаружении отклонений от значений параметров принимаются меры по их устранению. Таким образом, в производственном процессе наиболее ясно просматриваются черты механизма управления качеством с прямыми и обратными связями, обеспечивающего приведение фактически получаемых значений к установленным параметрам [2, с. 104]. В реальных условиях предпринимательской, производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий механизм управления качеством функционирует в двух режимах: стратегическом, связанном с выбором перспектив развития предприятия и формированием плана по качеству, и оперативном, связанном с обеспечением заданного качества выпускаемой продукции. Действия по улучшению качества продукции включают повторяющуюся схему действий: выявление потребности, установление плана (задания) по качеству, выполнение работ по его достижению, постоянное сравнение получаемого качества с заданием и с потребностью, а при выявлении отклонений — принятие мер по их ликвидации [3, с. 105]. В такой последовательности действий и возможности влиять на свой-

ства заключается схема механизма управления качеством продукции, представленная на рисунке 1. Воздействие на качество оказывают две группы сил, к которым относят: факторы, влияющие на качество (производственное оборудование (средства труда); профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое состояние здоровья работников (способность работников к эффективному и качественному труду); сырьё, материалы (предметы труда) и т.д.) и условия обеспечения качества продукции (характер

производственного процесса, его интенсивность, ритмичность, продолжительность; климатическое состояние окружающей среды в производственных помещениях; производственный интерьер и дизайн; характер материальных и моральных стимулов; морально-психологический климат в производственном коллективе; формы организации информационного обслуживания и уровень оснащённости рабочих мест; социальные и материальные условия жизни работающих).



Рис. 1. Механизм управления качеством продукции

Факторы непосредственно преобразуют свойства исходного сырья, материала в комплекс свойств, необходимых для удовлетворения некоторой потребности. Условия опосредованно влияют на качество, благоприятствуя более полному и эффективному действию факторов на формирование свойств нужного качества. Средства производства и труд реально изменяют свойства сырья и исходных материалов до заданного уровня качества. На реализации же их возможностей сказываются условия, в которых они действуют. Деление на факторы и условия представляют собой исходную классификацию всего многообразия воздействий на качество и играют важную роль в организации управления качеством. С учётом особенностей продукции, производства, обслуживания, сервиса и утилизации исходная классификация средств воздействия на качество углубляется и дифференцируется. Такой подход позволяет чётко организовать работу по качеству, целенаправленно и эффективно определять меры по обеспечению нужного качества, выявлять источник причин, вызвавших отклонения от заданных параметров качества, принимать меры по устранению этих причин.

При выявлении отклонений начинается действие сил в блоке сравнения и принятия решений. Используются либо факторы, либо условия, либо одновременно те и другие. Меры воздействия и их сочетания зависят от характера и величины отклонений качества и от эффективности тех или иных возможных вариантов устранения отклонений [4, с. 109]. Механизм управления качеством выступает в роли первичной схемы, первичного звена всей сложной, многоуровневой работы по управлению качеством в масштабе всего предприятия. Он может действовать только в том случае, если в системе управления качеством имеется чётко сформулированный и чётко выраженный план по качеству, т.е. по существу речь идёт об управлении качеством в

рамках заданного качества, т.е. об управлении процессом по обеспечению установленного уровня качества. Механизм управления качеством функционирует одновременно на разных уровнях и участках производства, но не изолированных, а взаимосвязанных между собой, что позволяет говорить о явлениях интеграции и дифференциации всех элементов, входящих в механизм управления качеством. При этом его основные элементы (блоки) сохраняют свою форму и предназначение [5, с. 111]. Существующий механизм управления качеством имеет положительный результат работы, который достигается посредством определения оптимального разрыва между плановыми и фактическими показателями качества, но также важна экономическая сторона управления качеством, связанная со сложными процессами, протекающими в экономике качества. Показателем оценки экономической работы в области качества и управления качеством, которое жизненно необходимо при применении процессного подхода в системе менеджмента качества, является управление затратами на качество, которое идентифицирует и непрерывно контролирует затраты на качество для эффективного функционирования процессов предприятия. Для этого разработан определённый механизм управления затратами на качество, который позволит определять плановые и фактические значения затрат на качество, сравнивать полученные значения посредством выявления отклонений от плановых значений, а также анализировать факторы и условия, влияющие на изменение уровня затрат на качество, и на базе этого принимать необходимые управленческие решения. Данное предположение позволяет трансформировать принципиальную схему механизма управления качеством, предложенную А. В. Гличевым, в схему механизма управления затратами на качество на предприятии (рисунок 2).

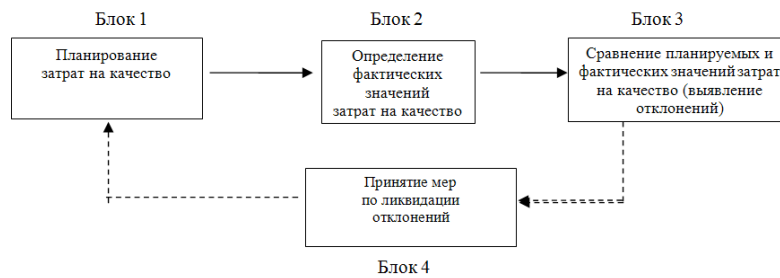


Рис. 2. Механизм управления затратами на качество

В блоке 1 «Планирование затрат на качество» разрабатывается и принимается план, который устанавливает уровень требований к затратам на качество (их обеспечение, оценка и т.д.) в рамках процесса и предприятия в целом. Для этого устанавливаются измеряемые параметры, критерии процесса, диапазон их измерений, а также степень важности критерия процесса. Данные об установленной и фактической величине затрат передаются в производство.

В блоке 2 «Определение фактических затрат на качество» величину фактических затрат на качество определяют в пределах процесса и предприятия в целом, производя расчёт затрат на качество процесса по критериям процесса, а затем предприятия в целом. Важное значение для устойчивой деятельности предприятия, его высокой репутации, обеспечения конкурентоспособности, рациональной организации сервисного обслуживания имеет информация о фактическом качестве продукции из сферы эксплуатации. По этой причине в блок 2 также поступает информация из сферы производства и потребления. Это обуславливает наличие в блоке двух видов информации о фактических затратах на качество: понесённых в процессе (затраты на соответствие (полезные затраты) и затраты на несоответствие (бесполезные затраты)) производства продукции и понесённых в процессе эксплуатации и обслуживания продукции (рекламации, ремонт, переделки, поставки бракованной продукции и т.д.)

Предназначение блока 3 «Сравнение планируемых и фактических значений затрат на качество (выявление отклонений)» позволяет оценить на основе двух видов информации соответствие и несоответствие запланированных затрат на качество продукции (процесса) плановым значениям. В данном случае может быть одна из двух ситуаций:

1. Фактические затраты на качество соответствуют заданным (планируемым, нормативным) затратам на качество продукции (процесса);

2. Фактические затраты на качество не соответствуют заданным (планируемым, нормативным) затратам на качество продукции (процесса).

В первом случае затраты на качество признаются соответствующими плану (норме), продукция не требует дополнения, брак отсутствует и продукция (или процесс) является соответствующим, в дальнейшем отправляется на реализацию для производственного потребления.

Во втором случае: несоответствие чаще всего бывает отрицательным, то есть фактические затраты на качество не соответствуют плановым (нормативным). В данной ситуации необходимо определить степень (величину) отклонений от заданного уровня, выявить критерии, по которым наблюдаются неблагоприятные отклонения, и оценить величину (диапазон) отклонения. Если степень (величина) отклонения значительная, то вырабатываются и реализу-

ются мероприятия по устранению отклонений, поиск и ликвидация причины, вызвавшей такое (неблагоприятное) отклонение, позволяющие принять решение о внесении изменения в производственный процесс с целью исключения подобных отклонений в дальнейшем.

Блок 4 «Принятие мер по ликвидации отклонений» начинает действовать при обнаружении неблагоприятных отклонений. Работа по принятию решений в данном блоке идёт по двум направлениям:

1. Оперативное обеспечение необходимого уровня затрат на качество (мероприятия касаются текущего производственного процесса);

2. Стратегическое, связанное с отношениями потребителя к качеству выпускаемой продукции, с сохранением имеющегося рынка, его потерей или расширением.

В рамках задач, решаемых в блоке 4, можно отметить: организацию поиска причин, вызвавших отклонение затрат на качество от заданного уровня; разработку, обоснование и экономическую оценку вариантов мероприятий по устранению причин, вызвавших отклонение затрат на качество от заданного уровня (при этом могут быть задействованы факторы или условия, влияющие на изменение затрат на качество); подготовку для руководства наиболее эффективных вариантов решений и принятие руководством оптимального с точки зрения технических и экономических возможностей решения по устранению причин, вызвавших отклонения. Для того чтобы принять единственно правильное и эффективное решение, нужно иметь критерии для оценки возможных вариантов действий. В каждом конкретном случае для принятия решения будет иметь место свой критерий. Но при этом на принятие решений относительно качества, оптимизации (управления, обеспечения) затрат на качество будут влиять ограниченность ресурсов, время реализации мероприятия, ожидаемый результат и эффективность. Также блок 4 включает реализацию мероприятий по поддержанию оптимального уровня затрат на качество. Место и состав задействованных подразделений и лиц в соответствии с производственными процессами промышленного предприятия зависят от места (критерия) возникновения причины отклонения затрат на качество, её содержания и масштаба мероприятий по её устранению. Виновники отклонения могут быть отстранены от участия в исправлении несоответствия, либо именно на них, если это профессионально допустимо, возлагается или весь объём работ, или его определённая часть.

Применение на предприятиях механизма управления затратами на качество, основанного на выявлении отклонений фактических значений параметров затрат от установленных (плановых, нормативных), обеспечивает эффективность управления затратами, оптимизирует ресурсы, направляемые на цели достижения управления качеством.

### Литература:

1. Гличев, А. В. Основы управления качеством продукции – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 424 с.
2. Горбунова А.В. Совершенствование управления затратами на качество на предприятиях трубно-металлургической отрасли: дис. ...канд. экон. наук. – Саратов, 2010. – 187 с.
3. Тебекин, А. В. Управление качеством: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. В. Тебекин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:Издательство Юрайт, 2017. - 410 с. - (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03736-4.
4. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 404 с. - (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-3739-8.
5. Шляго, Н. Н. Контролинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Шляго. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 277 с. - (Серия: Бакалавр. Академический курс. Модуль.) - ISBN 978-5-9916-9030-0.
6. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. - М.: Издательство Юрайт, 2017.- 343 с. - (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс)- ISBN978-5-534-05140-7.