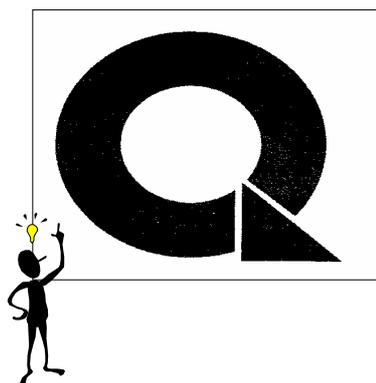


Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ
ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ



• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •

ББК УО53я73
Г37

Рецензенты:

Заведующий кафедрой «Экономический анализ и аудит»
Финансовой академии при Правительстве РФ
доктор экономических наук, профессор
М.В. Мельник

Заведующий кафедрой «Финансы и кредит»,
доктор экономических наук, профессор
Н.И. Куликов

Доктор экономических наук, профессор
В.Д. Жариков

Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю.

Г37 Экономический анализ управления финансами для обеспечения качества продукции и услуг: Учебное пособие / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. 80 с.

В данной работе рассмотрена методология управления качеством, позволяющая решать вопросы экономического анализа хозяйствующего субъекта рыночной экономики России.

Предназначена студентам специальностей 080105 «Финансы и кредит», 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и специалистам, занимающимся вопросами управления финансами.

ББК УО53я73

ISBN 5-8265-0338-6

© Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю., 2004

© Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2004

© Институт «Экономика и управление производствами», 2004

Министерство образования и науки Российской Федерации
Тамбовский государственный технический университет
Институт «Экономика и управление производствами»

Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ
ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА
ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ**

*Рекомендовано УМО по образованию
в области финансов, учета и мировой экономики
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по специальностям: «Финансы и кредит»,
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»*

Тамбов
● Издательство ТГТУ ●
2004

Учебное издание

ГЕРАСИМОВ Борис Иванович,
СИЗИКИН Александр Юрьевич

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ
УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ
ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА
ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Учебное пособие

Редактор Е.С. Мордасова

Компьютерное макетирование И.В. Евсеевой

Подписано к печати 09.12.04
Гарнитура Times New Roman. Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная
Печать офсетная. Объем: 4,65 усл. печ. л.; 4,10 уч.-изд. л.
Тираж 400 экз. С. 855^М

Издательско-полиграфический центр ТГТУ
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

В последние годы интерес к проблемам финансового менеджмента в области качества со стороны отечественных руководителей и специалистов резко возрос. И это понятно: в условиях жесткой конкуренции необходимо, чтобы любое управленческое решение (в том числе и в области качества) имело свое экономическое обоснование – руководители предприятий научились считать собственные деньги.

Внедрение системы менеджмента качества (СМК) и получение сертификата соответствия требованиям стандарта ИСО серии 9000 обходятся предприятиям в круглую сумму. Издержки, связанные с идентификацией процессов, реализуемых в компании, а также с конструированием системы управления ими и документированием, могут «съесть» значительную долю ее бюджета. Если включить сюда расходы на аудит, консультации и обучение персонала, внедрение стандарта окажется по карману очень немногим. Насколько окупаются эти затраты? Каким образом вложения в сертификацию могут принести прибыль?

Противники сертификации давно настаивают на том, что любой универсальный стандарт является слишком общим и расплывчатым, чтобы способствовать реальным улучшениям в деятельности компаний. По их мнению, связь между рентабельностью и сертификатом если и существует, объясняется тем, что фирмам с хорошо поставленным менеджментом, легче добиться сертификации. Эффективный бизнес, не отвлекаясь от дел, быстро «переодевается» в предписанную стандартом одежду и получает модный диплом, а заодно с ним и приглашение на конкурс по «разработке» новых заказчиков.

Традиционные сторонники сертификации утверждают, что управление качеством создает реальные ценности. Компании, внедрившие СМК, в большей степени отвечают ожиданиям потребителей и получают конкурентные преимущества, которые и выражаются в росте доходов.

Как ни удивительно, ясного ответа на вопрос о том, кто прав, до сих пор не существует. И даже около полумиллиона сертификатов соответствия требованиям стандартов ИСО серии 9000, выданных по всему миру, не убеждают сторонников полемики.

Глава 1 РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

1.1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «КАЧЕСТВО»

Проблема качества сегодня – это важный фактор повышения уровня жизни общества, его социальной, экологической и экономической безопасности. Ведь качество в наши дни является главным критерием в оценке продукции, работ и услуг. Оно представляет собой как бы материальную основу удовлетворения личных и общественных потребностей людей. В силу этого, в развитых странах мира качество занимает ключевые позиции во всех сферах жизнедеятельности современного человека (образование, здравоохранение, экология, экономика и др.) [28].

Что такое качество? Качество – это определенность предмета, явления, процесса, благодаря которой они выделяются из многообразия других предметов, явлений и процессов. Каждый предмет имеет внешнюю определенность (форма, свойства, признаки) и внутреннюю определенность (целостность, придающая качественное своеобразие). Таким образом, качество выражает сущностную определенность предмета (внешнюю и внутреннюю), благодаря которой он является именно этим, а не другим предметом. Так в чем же заключается цель качества? Цель качества – сделать жизнь человека осмысленной, более творческой, радостной и удобной. Она определяется следующими условиями:

- 1) Человек живет, действует, творит в качественно многообразном мире.
- 2) Познавая те или иные процессы, человек стремится обнаружить их качественную определенность,

определить их свойства и связи.

3) Качество производственной среды и качественная деятельность людей приносит им удовлетворение, вызывает положительные эмоции и чувства.

4) Человек стремится жить в обществе, в котором созданы условия для его жизни и творчества.

5) От используемых материалов, технологий, оборудования, от квалификации работающего персонала, в конечном счете, зависит качество производимой продукции, процессов и услуг.

В истории развития человека можно проследить следующую динамику понимания качества [29]:

- субстарное – характерное для древних людей и сводимое к характеристике природных стихий;
- предметное – формирование научных и технических дисциплин (исследование вещей и их свойств);
- системное – объектами исследования становятся системные образования;
- функциональное – определение качества через количество;
- интегральное – целостный охват всех факторов.

Качество пронизывает все стороны нашей жизни, и именно оно обуславливает целостность и многообразие духовного, социального и материального мира. Считается, что впервые понятие «качество» было проанализировано Аристотелем в III веке до н.э. В то время качество рассматривалось как философская категория, которая означала различие между предметами, а также разделение объектов по признаку «хороший» или «плохой».

Далее, из-за того, что объектами научных исследований становятся системы, свое развитие начинает идея системного понимания качества, авторами которой были Гегель и Маркс. Для Гегеля исходными моментами являлись качество, количество и мера. Ему принадлежат следующие мысли: «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество. Количество есть, напротив, внешняя бытию, безразличная для него определенность. Мера есть единство первых двух, качественное количество».

Переход количественных изменений в качественные является одним из основных законов диалектики. Согласно ему изменение качества объекта происходит тогда, когда накопление количественных изменений достигнет определенного предела. Достигнув границы меры количественные изменения объекта приводят к перестройке его структуры. Отсюда образуется качественно новая система со своей структурой. Но существует и обратная зависимость, когда качественные изменения ведут к изменениям количественным. Такое понимание качества и количества положило начало функциональному подходу к качеству, т.е. определение качества через количественные показатели. Важным моментом в функциональном подходе было то, что качество олицетворялось с духовностью. Качество здесь проявляется через нравственные отношения, и важную роль в экономическом поведении играют психологические факторы.

Функциональное понимание качества было связано с экономическими процессами. В начале XX в., в результате развития НТП, появляется наука управления качеством продукции в процессе производства. Для предприятий важнейшим условием успеха становится качество их продукции. В результате этого в мировом производстве утверждается идея приоритета качества.

Как нам стало видно, категория «качество» достаточно давно анализируется и продолжает волновать человека. Но так, наверное, и должно быть. Ведь качество – это основа жизни и деятельности людей. Все, с чем бы ни сталкивался человек, имеет свои определенные качества, характеристику и свойства. Каждый из нас стремится жить в качественном обществе; общаться и работать с умными и глубоко нравственными людьми; питаться качественными продуктами; пользоваться качественными вещами и так далее, т.е. так организовать свою деятельность и приспособиться к окружающей среде, чтобы это приносило ему удовлетворение, вызвало положительные эмоции и направляло энергию на свои достижения.

Теперь отойдем от философского понимания качества и поговорим о качестве как о важной категории экономики. Термин «качество» применим как по отношению к продукции, так и к сфере управления и организации. Многие специалисты называют качество продукции зеркалом работы предприятия. Ведь именно в нем можно увидеть уровень развития НТП, применяемых технологий, материалов и квалификацию задействованных кадров.

Сегодня мы можем наблюдать как стремительно и непрерывно происходит изменение и совершенствование всех видов продукции. Вследствие этого расширяются возможности удовлетворения потребностей общества путем повышения качества продукции. От обновления выпускаемых товаров, придания им новых свойств и улучшения качества зависит их конкурентоспособность на рынке. Конкурентоспособность товаров – это их способность отвечать требованиям рынка и запросам покупателей по сравнению с другими аналогичными товарами на рынке. В свою очередь конкурентоспособность влияет на спрос, уровень продаж продукции, т.е. на экономическую эффективность деятельности предприятия. Понятие «конкурентоспособность» достаточно емкое. Оно включает в себя не только качество и потребительские свойства, но и имидж производителя, цену, моду, рекламу, послепродажный сервис. Получается замкнутый круг. Ведь именно от качества выпускаемой продукции, качества рекламы, качества сервиса и формируется известность и популярность фирмы, ее товаров и товарного знака. А в условиях конкуренции только то предприятие сможет достичь вершин бизнеса и выйти на внешний рынок, которое постоянно выпускает товар высокого качества, пользующийся устойчивым спросом.

Еще одним важным моментом является то, что сегодня цена уже мало влияет на конкурентоспособность товара. На первое место сейчас ставится его безотказность, долговечность, возможность быстрого ремонта и сохраняемость. В связи с этим необходимо постоянно анализировать свойства продукции и искать возможность удовлетворения потребностей меньшим ее количеством с более длительным сроком службы.

И вот, спустя двадцать два столетия, международный стандарт ИСО 8402–94 дает следующую формулировку определения качества: качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Таким образом, качество сейчас – это важнейшая экономическая категория, которая характеризует эффективность таких сторон деятельности как разработка стратегии, планирование, организация производства, маркетинг и многих др. Важнейшими составляющими элементами понятия «качество» являются качество продукции (в отношении к продукции) и система качества (в отношении к управлению).

Сейчас, когда происходит стремительное развитие научно-технического прогресса, непрерывное изменение, развитие и совершенствование техники, технологий и организации производства приводит к повышению уровня потребностей человека и к расширению возможностей для их удовлетворения. Результатом повышения качества продукции является большой экономический эффект как для потребителя так и для производителя: повышение мощности и производительности, снижение капиталоемкости, энерго- и материалоемкости продукции, повышение надежности продукции [30].

Качество – понятие многосложное. Проблема улучшения качества продукции, работ и услуг тесно связывает между собой инженерно-технические вопросы с экономическими и организационными, а обеспечение и улучшение качества требует объединения научных знаний, теоретического и практического опыта многих специалистов разных профессий. Не случайно многие специалисты качество продукции называют зеркалом научно-технического прогресса или зеркалом работы предприятия, отражение в котором показывает уровень развития человека, его образованность и культуру, уровень применяемой техники, технологии и управления.

Современная рыночная экономика требует уделять большое внимание проблемам качества. Это связано с наличием конкурентной среды. В современном мире устойчивое положение фирмы на рынке товаров и услуг определяется уровнем конкурентоспособности, под которым понимается способность то-

варов отвечать требованиям данного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке [31]. Конкурентоспособность связана с одной стороны – с ценой товара (можно вытеснить конкурентов путем снижения цены) и, с другой, – с качеством товара, его техническими и потребительскими свойствами (за ту же цену предлагается товар с более высокими качественными характеристиками и комплексом услуг). Второй фактор сегодня стоит на первом месте, ему уступают и производительность труда, и экономия ресурсов, и цена.

Сейчас как в экономике, так и в человеческих отношениях сложилась совершенно новая ситуация:

1 Это открытый мировой рынок, на котором присутствует более миллиарда покупателей, и который не может контролировать и ограничить ни одно правительство. На этом рынке конкурирует большое количество фирм, и, чтобы добиться успеха, нужно повышать качество и производительность.

2 Это изменение ценностей покупателей, для которых качество стало наиболее важным фактором. Сегодня качество – это не только технико-технические характеристики продукции, а это то, что желает покупатель.

3 Это конкурентные ножницы: одно лезвие – затраты фирмы, другое лезвие – цена. Они то и определяют поведение покупателей [17].

В системе управления предприятием качество является одновременно технической, экономической и товароведческой категорией. Качество выпускаемой и реализуемой продукции тесно связано с понятиями «потребность», «полезность», «потребительская стоимость». Каждый из нас почти всегда испытывает потребность в каком-нибудь продукте. Один и тот же продукт для разных потребителей может иметь неодинаковую полезность. Полезность же определяется количеством удовлетворения, которое получает потребитель от приобретенного товара. Значит, чтобы определить требования к качеству продукции необходимо знать запросы потребителей и цену, которую может заплатить покупатель за продукт (соотношение между полезным потребительским эффектом и затратами на производство и потребление продукции) [30].

Таким образом, качество продукции является наиважнейшим показателем деятельности предприятия. Именно оно формирует такие показатели работы предприятия как себестоимость, прибыль, рентабельность и др. Повышение качества продукции – это, прежде всего формирование высокого уровня имиджа предприятия (известность, популярность), и как следствие: рост эффективности производства, экономия ресурсов, а значит и выживаемость предприятия в условиях рынка.

В наши дни происходит непрерывное развитие НТП. В результате этого совершенствуются средства труда, технологии, расширяются потребности общества и возможности их удовлетворения. Но качество промышленных товаров получается таким, каким его делают люди. И как бы не совершенствовались машины и технологические процессы, человеческий труд остается частью общих работ по обеспечению заданного качества продукции [30].

Во всей деятельности человека нетрудно заметить стремление к улучшению условий жизни и труда. В результате сегодня мы имеем широкий набор роботов, автоматов и ЭВМ, способных решать многие задачи организационного, научного и технического характера. Но мышление, понимание, выбор верного решения, не говоря уже об организации реализации этого решения, во всех аспектах жизни доступно только человеку. Безусловно, роботы и автоматы необходимы там, где человеку опасно работать, где ему не хватает сил и реакции. Поэтому ошибочно мнение, что для выпуска изделий высокого качества необходимо заменить человеческий труд работой машин. Нередки такие ситуации, когда полностью положиться на автоматику нельзя. Отсюда и возникает проблема наиболее оптимального распределения функций и работ между человеком и машиной. Ведь даже самое совершенное оборудование в руках неквалифицированного работника будет работать плохо, как и наоборот: несовершенная машина в умелых руках может приносить хороший

результат.

Можно сказать, что человек не может изготавливать продукцию требуемого качества, не имея в своем арсенале качественных средств труда, измерения и контроля. Но именно человек или коллектив людей были и всегда будут главными в деле выпуска продукции высокого качества. А это значит, что несмотря ни на какие технические новшества, качество продукции является еще и результатом умелого руководства, благоприятной производственной атмосферы и добросовестного отношения человека к своим обязанностям.

Сегодня мы стали свидетелями того, как управление качеством, наряду с управлением финансами, снабжением, сбытом, персоналом и др., стало наиважнейшим аспектом в управлении предприятием. Для устойчивой работы на рынке каждое предприятие должно одновременно обеспечить выпуск запланированного объема продукции в поставленные сроки, снижение себестоимости изделий и при этом еще добиться требуемого уровня качества. Трудность достижения этих целей состоит в том, что они противоречат друг другу. Но это противоречие опровергнул американский ученый Деминг на следующем примере: улучшение качества может вызвать «цепную реакцию», т.е. результатом инвестиций в качество будет не только их возврат, но и упрочнение позиций компании на рынке, и обеспечение рабочих мест [32].

Как было уже много раз замечено, главным приоритетом в работе предприятия является качество. Только оно в условиях рынка обеспечит устойчивую и эффективную работу предприятия, а, следовательно и его конкурентоспособность.

К сожалению, многие российские предприятия не уделяют должного влияния управлению качеством и считают вполне достаточным наличие отделов технического контроля и использование традиционных мер в области качества. Если в бывшем СССР предприятия не беспокоились по поводу качества своей продукции, так как она заранее распределялась между предприятиями по нарядам, то сегодня, прежде чем купить продукцию, заказчик проверяет организацию работ по качеству на данном предприятии. Кроме того, выпуск качественной продукции продиктован сегодня ее безопасностью и экологической чистотой.

Таким образом, качество продукции – это даже не проблема отдельных предприятий, а это уже проблема нации. Наглядно можно видеть как с ней справились Япония, США, Германия. Руководители японских компаний говорят, что предприятие, которое не затрачивает усилий на управление качеством, не имеет права на существование [32]. В 1950 – 1960-е гг. издержки производства не являлись главной заботой производителей. Тогда было возможно навязывать свою цену на продукцию, т.е. существующий рынок был рынком производителя и главной формулой бизнеса была: Затраты + Желаемая прибыль = Цена.

Но, начиная с 1970-х гг. и по сей день правила ведения бизнеса изменились. Сегодняшний рынок переориентировался из рынка производителя в рынок потребителя. Формула успешного бизнеса тоже изменилась: Цена – Затраты = Прибыль.

Таким образом, сегодняшний успех производителя зависит от скорости его адекватной реакции на удовлетворение нужд и пожеланий потребителя. Другими словами – это умение оперативно управлять качеством продукции в зависимости от запросов потребителей. Успех такого управления во многом зависит от того, насколько ясны поставленные цели перед всеми работниками предприятия, насколько активно и осознанно они участвуют в процессе управления качеством. Требуемое рынком качество можно обеспечить при помощи концепции TQM (всеобщее управление качеством), когда каждый работник предприятия направляет свою работу на удовлетворение требований потребителя, т.е. через качество осуществляется выполнение требований общества и получение выгоды работников фирмы [7].

Качество изделия закладывается качеством общества, которое определяет качество фирмы, от которого зависит качество производства, которое, в свою очередь, определяет качество изделия. Главная цель многих предприятий мира – это снижение затрат на производство, высокое качество продукции да и еще быстрый выход на рынок. Сегодняшние руководители предприятий, с одной стороны – должны иметь больше времени на то, чтобы осмыслить и отреагировать на изменение и усложнение продукции, процессов и запросов потребителей, а с другой стороны, – все меньше и меньше времени, чтобы приспособиться и привести в порядок управление предприятием. Наиболее эффективным видом борьбы с этой проблемой является разработка и внедрение на предприятии модели всеобщего управления качеством. То предприятие, которое быстрее сможет среагировать на быстро меняющиеся запросы потребителя при меньших издержках на обеспечение качества, и станет победителем в борьбе за качество, а значит и за потребителя, а, следовательно, за прибыль [7, 17]. Наиболее сложным является вопрос о механизме управления качеством на базовом уровне – на уровне общества, как и о способах оценки успехов в обеспечении качества общества.

Мировой опыт показывает, что научно-технический прогресс во многих развитых странах был определен прорывом именно в качестве.

Понятие конкурентоспособности – это очень важный критерий, характеризующий возможность фирмы существовать на рынке. В общем смысле слова конкуренция означает соперничество в любой сфере деятельности. С экономической точки зрения она означает состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод. Конкуренция – это один из действенных механизмов регулирования и отбора рыночной экономики [17].

Каждая фирма, как и каждый человек, уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей [33].

Впервые в мире термины «виолент», «эксплерент», «коммутант», «пациент» ввел в 1935 г. русско-советский теоретик конкуренции Л.Г. Раменский при описании теории конкурентной стратегии в биологических системах [34]. Сегодня этими терминами оперируют при описании конкурентной борьбы различных предприятий. Каждое предприятие в своей деятельности использует разные правила, методы, ресурсы и ориентировано на свои условия экономической среды. Некоторые удачно приспособляются, а другие терпят крах. Каждому типу конкурентной борьбы фирмы соответствует название (сегодня существует четыре основных типа стратегий). Это виоленты, эксплеренты, коммутанты и пациенты [34].

1 Виолентная (силовая) стратегия конкурентной борьбы предприятия ориентирована на снижение издержек производства предприятия за счет массового производства продукции хорошего качества. Девиз виолентов: «Дешево, но прилично!» [34]. Существуют три важнейших разновидности фирм-виолентов [33]:

- «Гордые львы» – предприятие, которое удовлетворяет своей продукцией стремительно растущий спрос на какую-либо продукцию или услугу;

- «Могучие слоны» – это бывшие «гордые львы», насытившие рынок своей продукцией. Стратегия таких фирм – проникновение и захват новых сегментов рынка с целью занятия доминирующих позиций. Положение «Могучих слонов» очень устойчиво долгое время (до 100 лет и более);

- «Неповоротливые бегемоты» – это «могучие слоны», которые обросли второстепенными производствами. Такие предприятия уже не развиваются дальше, малоуправляемы и утрачивают прибыльность. Но благодаря своим гигантским размерам регрессия «неповоротливых бегемотов» протекает десятилетиями.

2 Эксплерентная (пионерская) стратегия конкурентной борьбы фирмы – ориентирована на создание новых или радикальное изменение старых сегментов рынка. Эксплеренты не просто совершенствуют

товары или услуги, а внедряют принципиальное новшество, рискованное и революционное. Такие предприятия являются двигателями научно-технического прогресса. Их девиз: «Лучше и дешевле, если получится!». Главный фактор силы эксплерентов – это опережение во внедрении принципиальных нововведений. Но еще до начала разработок успех эксплерентов очень мал (по данным за 1980-е гг. по США 85 случаев из 100 – банкротство), но все таки есть шанс получить огромный технический и финансовый успех. Это и привлекает предприятия к использованию эксплерентной стратегии [33, 34]. Предприятия-эксплеренты сравнивают с «первыми ласточками». Но когда «первая ласточка» добилась успеха ее ждут все новые и новые трудности. Это удержание доли на рынке, улучшение продукта, словом, переход к новому типу стратегии конкурентной борьбы.

3 Коммутантная (приспособительная) стратегия конкурентной борьбы предприятия – ориентированная на максимально гибкое удовлетворение небольших потребностей рынка. Сила коммутантов заключается в лучшей приспособляемости к удовлетворению различных небольших и зачастую кратковременных нужд конкретных потребителей. Коммутантам все равно, чем заниматься, так как у них отсутствуют крупные производственные мощности. Сила конкурентной борьбы предприятий-коммутантов – повышенная гибкость. Девиз коммутантов: «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы!». Когда другие фирмы строго придерживаются своего производственного профиля, коммутанты используют каждую возможность бизнеса и легко идут на резкие изменения сферы своей коммерческой деятельности. «Серые мыши» – так еще называют коммутантов из-за их незаметности и безликости. Но именно они выполняют роль соединительной ткани экономики [33, 34].

4 Пациентная (нишевая) стратегия конкурентной борьбы предприятия – ориентирована на изготовление необычной продукции высокого качества для узкого круга потребителей. Сила такой стратегии в том, что изделия пациентов становятся незаменимыми для соответствующей группы клиентов, которую не устраивает стандартная продукция. Девиз пациентов: «Дорого, зато отлично!». Именно предприятия-пациенты учитывают специальные запросы потребителя и удовлетворяют их, что не могут позволить себе крупные фирмы. Из-за этого фирмы-пациенты называют «хитрые лисы». Такие фирмы умеют делать что-либо существенно лучше других и им нестрашны конкуренты [33, 34].

Каким же образом конкурентоспособность связана с качеством? Конкурентоспособность – это свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения какой-либо потребности в сравнении с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [35]. Таким образом, это способность товаров отвечать требованиям рынка и запросам покупателей. С одной стороны, конкурентоспособность определяется качеством товара, а, с другой стороны, – его ценой. Большое влияние на конкурентоспособность оказывает также мода, реклама, имидж предприятия, ситуация на рынке.

В современной теории маркетинга конкурентоспособность товара характеризуется следующими показателями:

- показатели полезности (эффект от использования);
- затраты на потребление, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию;
- показатели конкурентоспособности предложения (способы продвижения продукции, каналы сбыта, сервисное обслуживание).

Кроме названных, конкурентоспособность товара формируют ее технические параметры (мощность, надежность, долговечность), нормативные (соответствие продукции стандартам, техническим условиям, законодательству) и экономические (цена, уровень доходов покупателя) [36].

Оценка конкурентоспособности продукции производится на основе сопоставления ее с соответствующей продукцией других фирм. Показатель конкурентоспособности определяется отношением полезного эффекта к цене потребления. Полезный эффект товара – это его качество.

Конкурентоспособность (К) определяется как частное от деления сумм относительных показателей качества продукции (x) к относительной цене потребления этой продукции (Ц):

$$K = \sum x_i / C_i.$$

Относительные показатели качества и цены получаются из сравнения характеристик и цены с продукцией, принятой за идеальную потребительскую модель (ИПМ), т.е. ту, которую желают приобрести потребители. Таким образом, характеристики качества продукции прямо пропорциональны показателям конкурентоспособности.

Но при расчете конкурентоспособности в нее может быть внесено много субъективного. Например, известен случай, когда Генри Форд провел опрос большого количества потенциальных покупателей о качестве и цене желаемого ими автомобиля, тем самым была установлена идеальная потребительская модель автомобиля. По ней был спроектирован и изготовлен автомобиль, который никто не купил [17].

Качество продукции – это главный конкурентообразующий фактор, но не единственный. Основным условием конкурентоспособности товара является сбор качественной информации для прогнозирования тенденции развития и определения будущих потребностей потребителей, и цены, которую они готовы заплатить за удовлетворение своих нужд.

Между понятиями «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность предприятия» существует как взаимозависимость, так и существенное различие. Конкурентоспособность продукции – это не главный фактор конкурентоспособности предприятия. Ведь анализ конкурентоспособности предприятия осуществляется им самим и охватывает всю изменяющуюся номенклатуру выпускаемой продукции за весь период функционирования предприятия, а оценка конкурентоспособности продукции – это прерогатива потребителя за время ее жизненного цикла [36].

В наше время понятие «конкурентоспособность» применяется уже не только на продукцию, но и распространилось на предприятие и на страну в целом. По определению исследовательской организации «Юропизн менеджмент форум» (ЮМФ) конкурентоспособность – это реальная и потенциальная способность и возможность предприятий проектировать, изготавливать и сбывать в тех условиях, в которых им приходится действовать, товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов. Значит уровень конкурентоспособности товара – это реакция на него рынка, выраженная в продаже товара. Как показывает практика, полное представление о конкурентоспособности дает сопоставление товара с целым рядом наиболее представительных образцов предприятий разных стран. Оценка конкурентоспособности считается удовлетворительной лишь при сравнении нашего товара не менее чем с 15 аналогичными товарами не менее 5 фирм из 5 стран.

К условиям обеспечения конкурентоспособности относятся [35]:

- применение комплексного и системного подхода к развитию рыночных отношений (многообразие форм собственности, совершенствование планирования, международная интеграция, действие механизма конкуренции и антимонопольного законодательства, охрана окружающей среды и др.);
- обеспечение действенности механизма функционирования системы законов рынка: закон равновесной цены, закон зависимости между ценой и предложением, закон возрастания дополнительных затрат, закон убывающей доходности, закон экономии на масштабе производства, закон конкуренции (неуклонного снижения удельной цены однородной продукции), антимонопольный закон, закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления;
- обеспечение единства развития техники, технологии, экономики управления;
- современные методы исследования (функционально-стоимостной анализ, моделирование, прогнозирование, оптимизация, экономическое обоснование каждого решения, программно-целевое плани-

рование и др.);

- система обеспечения конкурентоспособности объекта с ориентацией на интересы потребителей;
- взаимосвязь функций управления любым процессом на всех стадиях жизненного цикла объекта.

Таким образом, конкурентоспособность – понятие многогранное, и если качество продукции в каждый отдельный момент представляет собой определенную совокупность ее свойств, то конкурентоспособность ее может значительно меняться в зависимости от изменения таких внешних факторов, как условия реализации, спроса и предложения, которые во многом предопределяются завоеванным у потребителей доверием к качеству предприятия.

Опыт передовых фирм развитых стран (Япония, Германия, США), где рынок уже давно регулирует экономику, показывает, что успешное функционирование предприятий возможно лишь при выпуске не просто высококачественной, но и конкурентоспособной продукции. Под термином «конкурентоспособность» понимается возможность продукции соперничать с аналогичными товарами других фирм. Наилучших результатов здесь добились японские фирмы. Конкурентоспособность их товаров основана на перспективных требованиях потребителей, высоком уровне безотказной работы изделий и четко отлаженной системе сервисного обслуживания [33].

В нашей жизни конкурентоспособность продукции отождествляется с ее качеством. Это не совсем правильно. Понятие «качество» входит в конкурентоспособность и является лишь одним из основных ее элементов. Конкурентоспособность – это слияние многих свойств продукции, которые варьируются в различных комбинациях. Ее отличия от качества следующие [33]:

- 1) оценку конкурентоспособности дает только потребитель;
- 2) конкурентоспособность продукции можно определить только путем сравнения ее с аналогичными товарами других фирм на данном рынке;
- 3) конкурентоспособность носит временный характер и зависит от стадии жизненного цикла товара.

Главным условием для обеспечения успеха производителя на рынке является производство товара, который наиболее полно удовлетворяет требования потребителя чем товары-конкуренты. Как показывает зарубежная практика, основными составляющими конкурентоспособности являются низкая себестоимость товара и высокое качество, а на рынке обычно покупается больше товаров по низкой цене, чем по высокой (рыночный закон спроса) [34].

Сущность понятия конкурентоспособности товара заключается в оценке его качественных характеристик относительно выявленных требований потребителей или свойств аналогичного товара. Такая комплексная оценка товара складывается из трех параметров: технических, экономических и нормативных [33].

Если качество продукции в каждый момент времени – это определенная совокупность ее свойств, то конкурентоспособность продукции все время подвергается изменению под действием внешних факторов (доверие потребителей, спрос и предложение, условия производства и реализации). Отсюда следует, что для снижения коммерческого риска фирме необходимо проводить маркетинговые исследования конкурентоспособности своего товара на рынке, где он будет продаваться.

Эксперты парижской торгово-промышленной палаты к числу важнейших критериев конкурентоспособности относят: степень новизны товара, качество его изготовления, материальную базу для распространения информации о товаре, меры по стимулированию сбыта, рекламу, финансовые условия, динамизм сбыта, способность быстро реагировать на успехи рынка [35].

Согласно закону естественного отбора и приспособления выживает тот, кто быстрее приспособится к изменениям окружающей среды. Этот закон распространяется как на частную жизнь, так и на экономику в целом. За последние десятилетия резко возросло сознание и требование потребителей к такому понятию как «качество», которое распространилось не только на товары и услуги, но и на всю нашу жизнь. Производитель сегодня должен все свое внимание уделять удовлетворению запро-

сов и желаний потребителя. Стало недостаточным удовлетворение спроса только через развитие массового производства, поскольку произошло насыщение рынка и быстро появляющиеся новые потребности людей не могут быть удовлетворены традиционными формами продукции. Менеджмент, ориентированный только на техническую или финансовую сторону, потерпит поражение [36, 37].

Таким образом, потребитель явился создателем новой парадигмы качества, в соответствии с которой качество оценивается только потребителем и должно прямо зависеть от его нужд и пожеланий. В соответствии с этой парадигмой любой процесс должен учитывать как интересы общества, так и интересы конкретного его индивидуума. Именно по этой причине сначала в США, затем в Европе возникли общества по защите прав потребителей, а в 1985 г. Европейский Союз опубликовал пять основных прав потребителей [37]:

- 1 Защита от риска, связанного со здоровьем и безопасностью.
- 2 Защита от нарушений их экономических интересов.
- 3 Консультации и содействие в признании прав и возмещении причиненного ущерба.
- 4 Преподавание и обучение в области защиты прав потребителей.
- 5 Представление и участие в вопросах, представляющих всеобщий интерес.

Если раньше девизом работника был «босс всегда прав», то теперь он звучит «потребитель всегда прав». Акцент на потребителя – это не только его главенствующая роль в системе управления качеством, но это еще и получение достоверной информации о его нуждах и пожеланиях. Так, например, пассажир авиакомпании свое первое впечатление о ней получает через общение с продавцом авиабилета, а затем со стюардессой. Это значит, что каждый работник предприятия является объективным источником информации о требованиях потребителя [7].

Таким образом, главенствующую роль потребителя в процессе управления качеством продукции можно охарактеризовать следующими принципами:

- процессы служат для удовлетворения нужд людей и потребности общества;
- желания и нужды различны во времени и пространстве;
- удовлетворение потребностей общества должно происходить при непосредственном участии каждого члена общества.

Энгельс Ф. писал: «Всякое качество имеет бесконечно много количественных градаций, например, оттенки цвета, жесткость и мягкость, долговечность и т.п., хотя они качественно различны, они доступны измерению и познанию».

Познаваемость свойств продукции и доступность их измерения имеет важное значение для оценки качества продукции. Из-за большого разнообразия производимой продукции трудно дать достаточно представительный перечень показателей качества продукции. Сложность проявляется еще и в том, что свойства продукции можно разделить на две группы: такие, которые можно измерить объективными средствами измерений, и такие, степень которых может быть измерена только экспертом (например, запах, вкус и т.п.). Поэтому существуют количественные и качественные характеристики продукции, которые выражаются с помощью показателей качества [17, 36].

Показатель качества продукции (ПКП) – это количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, которые и составляют ее качество, рассматриваемая применительно к определенным условиям ее создания, эксплуатации или потребления [38].

Когда тот или иной показатель качества выражен в безразмерных величинах, то это значит, что свойство рассматриваемого вида продукции в определенных условиях проявляется во столько-то раз больше, чем то же свойство другой продукции и при тех же условиях. ПКП является основой для оценки качества продукции. Понятно, что число различных сочетаний вида продукции и ее свойств велико, а это значит, что число показателей качества будет тоже очень большим.

Пожалуй, никакие цели предприятия по степени сложности и взаимодействия всех подразделений и работников не сравнимы с проблемой качества продукции. Прежде чем решать эту проблему надо выяснить, что же влияет на качество продукции?

Конечно же, на каждом предприятии на качество влияют самые разнообразные факторы, которые можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним факторам, влияющим на качество продукции относятся:

- 1 Технические, которые более всего влияют на качество (надежность, безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость и т.п.).
- 2 Организационные, которые связаны с совершенствованием организации производства и труда.
- 3 Экономические – это затраты на производство, реализацию качественной продукции, ее цена, методы стимулирования персонала за выпуск качественной продукции.
- 4 Социально-психологические. К ним относятся нормальные условия работы и отношения между работниками, моральное стимулирование за хорошую работу, преданность компании и т.п.

К внешним факторам, влияющим на качество продукции относятся:

- 1 Требования рынка, т.е. покупателей (необходимо производить то, что будут покупать).
- 2 Конкуренция.
- 3 Нормативные документы (стандарты, ГОСТы, технические условия).
- 4 Имидж фирмы – это ее известность и популярность у покупателей.

Эти основные факторы лишь малая часть того, что оказывает влияние на выпуск высококачественной продукции. Но уже по ним можно заметить как сложна проблема улучшения качества продукции, насколько тесно переплетаются в ней инженерно-технические вопросы с социально-экономическими и организационными.

Понятие «качество», возникшее в процессе общественно-трудовой деятельности человека, сегодня все прочнее завоевывает позиции в российской экономике. Улучшение качества сейчас является необходимым условием выхода России из экономического кризиса и входа ее в мировое хозяйственное пространство.

Содержание категории качества отличается большой сложностью, глубиной и многоаспектностью. Рассмотрим современные аспекты качества на предприятии [18].

Качество природной среды – это основа существования всего человечества. Каждый из нас живет и осуществляет свою деятельность в пределах природной среды – биосферы. Биосфера – это сложное системно-структурное образование, потому-то отношение к ней людей должно быть выстроено в соответствии с ее качеством. Каждая частица биосферы значима и для жизни человека. Слишком долго люди смотрели на биосферу как на неиссякаемый источник природных богатств и играли роль разрушителей. Сегодня, при остроте экологических проблем, необходимо относиться к биосфере не как к средству, а как к цели деятельности каждого человека. Наиболее важные проблемы биосферы – это качество воды, качество воздуха и качество почвы, растительный и животный мир. По исследованиям ученых, около 50 % населения различных регионов России употребляет воду не соответствующую гигиеническим требованиям и нормам. Качество воздуха также вызывает тревогу. В промышленно развитых городах уровень загрязнения воздуха в несколько раз превышает предельно-допустимые нормы. Качество почвы как показатель жизнеспособности общества также очень важно для всего человечества. Долгое время мы учились всяческими способами брать у природы. Сейчас же настало время отдавать долги. Только качественное понимание биосферы сможет сохранить и улучшить качество жизни всего человечества.

Качество жизни – это цель развития каждого человека, страны и мира в целом. Последнее время проблему качества жизни обсуждают все: философы, ученые, политики, домохозяйки и др. Качество жизни сегодня определяется не только потребительской корзиной, а еще и условиями труда, сферой обслуживания, духовными ценностями [18].

Качество жизни включает в себя количество и качество потребляемых человеком благ: пищу, одежду, жилье, культуру, духовные потребности. Важную роль при этом играет состояние природной среды, а также здоровье людей. Каждый из нас стремится к достижению качества жизни во всех ее сферах. Но если материальное благосостояние людей достигается в ущерб биосфере, то качество жизни человека пусть не сразу, но все равно ухудшится. Главной задачей каждого человека, предприятия, правительства и государства является избежание этого противоречия. Развитие качества жизни общества должно происходить при сохранении и улучшении качества природной среды [18].

Качество здоровья. Человечество представляет собой исторически сложившуюся общность людей, занимающую определенное пространство биосферы. За несколько последних десятилетий увеличилось число всевозможных заболеваний, инфекций и вирусов, атакующих людей. Поэтому сейчас очень важно найти количественные и качественные оценки состояния здоровья людей. При этом качество здоровья человека характеризуется как норма или патология. Норма – это состояние организма человека, при котором он оптимально адаптируется к природным и социокультурным условиям жизни. Патология – это изменение состояния организма человека. Но между нормой и патологией существует так называемое пограничное состояние, когда человек начинает болеть. Поэтому ведущим направлением деятельности органов здравоохранения является своевременное выявление пограничного состояния здоровья человека и необходимые меры его коррекции [18].

Основные факторы, влияющие на здоровье людей следующие [18]:

- природные (климатические, геомагнитные и многие другие воздействия на организм людей);
- антропогенные (выбросы и загрязнения биосферы, шумы, вибрация и др.);
- стиль жизни (подвижность, избыток информации, привычки и др.).

Показатели качества здоровья людей это [18]:

- коэффициент рождаемости (степень воспроизводства популяции);
- коэффициент продолжительности трудовой активности (продолжительность здоровой физической и психической жизни человека);
- коэффициент смертности (учитывает изменения продолжительности жизни).

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) трактует здоровье не только как отсутствие болезней или дефектов, но еще и как полное физическое, духовное и социальное благополучие человека. Следовательно, качество здоровья – это основная составляющая качества жизни, которое требует применения последних достижений всех наук, направленных на генерацию и воспроизводство качества здоровья [18].

Качество образования – это важный аспект жизнеспособности общества. Основная задача политики ведущих стран в области образования это увеличение интеллектуальных способностей нации, от которых зависит будущее народа. Качественное образование увеличивает социальные способности людей, формирует потребность к творчеству и к изменению форм деятельности, ускоряет процесс адаптации человека к изменяющимся социальным условиям, формирует его духовно-нравственные качества. Таким образом, образование представляет собой процесс воспроизводства накопленных в прошлом знаний и опыта и закладки их в облик будущей жизнедеятельности человека и общества [18].

Выше мы рассмотрели вопросы качества внешней среды предприятия, на которые предприятие не имеет прямого воздействия, но именно от них зависит качество каждой составляющей внутренней среды предприятия. В свою очередь от качества деятельности каждого предприятия зависит качество окружающей среды (здоровье, образование, экология, благосостояние и др.).

Качество менеджмента – это способность руководства и персонала предприятия своевременно принимать рациональные решения, выполнять их в нужные сроки для получения прибыли и экономического эффекта. В современных условиях неопределенности и непредсказуемости предприятиям трудно осуществлять долгосрочное планирование. Часто руководителям приходится пересматривать и корректировать ранее принятые решения, чтобы обеспечить выживание предприятий. Следовательно, качественный менеджмент возможен только при постоянном пересмотре и корректировке целей предприятия,

номенклатуры, ассортимента, цены и объема выпуска продукции с учетом изменений во внешней и внутренней средах предприятия. Таким образом, чтобы качество менеджмента предприятия было на высоком уровне необходимо найти причины несоответствий и принять необходимые меры для их устранения. А это включает в себя: 1) проведение анализа хозяйственной деятельности предприятия для выявления узких мест (ошибок и проблем); 2) анализ, оценка, пересмотр или сохранение целей предприятия; 3) анализ и оценка возможностей и ресурсов предприятия для достижения выбранной цели; 4) формирование задач предприятия на основе выбранной цели; 5) разработка комплекса мероприятий для решения поставленных задач; 6) составление плана предприятия на рассматриваемый период в соответствии с целями и задачами; 7) организация контроля над выполнением плана, выявление, анализ и устранение возможных несоответствий и отклонений; 8) анализ взаимосвязи принимаемых решений и их корректировка с учетом ранее принятых по всем этапам и направлениям менеджмента на предприятия [18].

Качество маркетинга – подразумевает: 1) осуществление на предприятии объективного исследования рынка (его размеров, уровня цен, конкурентов, каналов сбыта, товарной конъюнктуры, установление потребностей); 2) разработку стратегии сбыта (место сбыта товаров, выбор каналов сбыта и партнеров); 3) формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, содействие продаже, создание благоприятного имиджа продукции и предприятия); 4) планирование и разработку новых товаров. Эффективный маркетинг на предприятии возможен при правильной постановке целей и постоянном анализе: положения предприятия на рынке выпускаемых товаров; положения продукции на рынке; номенклатуры и ассортимента продукции; уровня производства и качества новой продукции. Таким образом, задача маркетинга в области качества состоит в определении уровня качества продукции, удовлетворяющей текущим и будущим требованиям потребителей [18].

Качество проекта. Под проектом понимается современная форма внедрения принципиальных изменений в любой деятельности или формирования новых направлений деятельности. Проект характеризуется несколькими отличительными признаками: 1) принципиальные изменения, составляющие ядро проекта; 2) неповторимость, новизна; 3) ограниченность по времени и ресурсам; 4) возможные конфликты при реализации проекта. Для разработки и реализации качественного проекта необходимо распределить ответственность между участниками проекта [18].

Качество процесса. Процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности от момента получения материальных ресурсов до отправки готовой продукции потребителю. Чтобы обеспечить соответствующее качество процесса необходимо: 1) планирование процесса; 2) проверка возможности технологических процессов; 3) контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды; 4) транспортировка продукции [18].

Качество продукции. Наиважнейший показатель деятельности любого предприятия – это качество продукции. Выпуск высококачественной продукции для предприятия означает все (высокий уровень имиджа и конкурентоспособности предприятия) и наоборот. Высокое качество – это дорога не только на внешний, но и на внутренний рынок; это ускорение НТП; это максимальная прибыль и устойчивое финансовое положение предприятия; это повышение благосостояния народа и престижа государства [18].

Качество услуги – это свойство услуги, удовлетворяющее запросы потребителей. По МС ИСО 9004–2 услуга – это результат взаимодействия исполнителя, потребителя и собственной деятельности исполнителя, удовлетворяющей требования потребителей. Качество услуги образуют следующие ее свойства: 1) полезный эффект при ее потреблении; 2) затраты на создание и организацию ее потребления; 3) воздействие услуги на человека и окружающую среду [18].

Качество персонала – представляет собой активных, квалифицированных и заинтересованных работников, располагающих необходимой материальной базой и способных при соответствующей мотивации и организации работ обеспечить требуемое качество продукции (работ, услуг). Именно от него зависит производственный процесс, эффективность использования средств на предприятии. Качество персонала включает в себя: 1) обеспечение сотрудников всеми средствами труда; 2) создание благоприятных

ятного климата на предприятии; 3) всестороннее обучение с учетом изменений; 4) переподготовка и повышение квалификации персонала по всем направлениям [18].

Качество труда – это существенные свойства конкретного труда, являющиеся основой создания потребительной стоимости. Качество труда содержит следующие компоненты: сложность труда; квалификацию работников; народнохозяйственное значение; условия труда; относительную тяжесть; напряженность труда; ответственность; трудовую добросовестность; производительность; интенсивность; экономию материальных ресурсов; качество готового продукта; качество работ; умелость; привлекательность. Именно от качества труда зависит качество работы, от которой зависит качество продукции. Существует несколько форм проявления труда: 1) конкретный и абстрактный; 2) необходимый и прибавочный; 3) производительный и непроизводительный. О труде отдельного работника можно судить по качеству выполненной им работы, т.е. по соответствию его работы установленным требованиям [18].

1.2 ЭВОЛЮЦИЯ МЫШЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

В экономической теории существует спектр модификаций понятия качества, появление которых обусловлено сложным комплексным характером этого феномена (табл. 1).

Управление качеством начиналось с выходного контроля готовой продукции. Стройный механизм управления качеством каждого отдельно взятого изделия дала система Тейлора, датируемая 1905 г. Эта система устанавливала требования к качеству продукции в виде шаблонов, интервалов, допусков, называемых проходными и непроходными калибрами. Контроль осуществлялся специалистами (инспекторами). Система Тейлора ввела деление продукции на качественную и дефектную (брак). Эта система не изжила себя и по сей день, однако сейчас она является лишь одним из звеньев в цепи составляющих управления качеством.

По мере усложнения продукции и производства встала проблема сокращения трудозатрат на контроль качества и повышение эффективности контроля. Решению этой проблемы во многом способствовали статистические методы контроля качества, базирующиеся на методах математической статистики.

Появилась возможность оценки качества методом выборочного контроля, предложенным Х. Доджем и Х. Ромингом. Суть выборочного контроля заключается в оценке качества всей партии продукции на основе оценки качества ее определенной части (выборки). На предприятиях появились новые специалисты – инженеры по качеству.

Неоценимый вклад в развитие концепции управления качеством внесли работы В. Шухарта, который в середине 1920-х гг. ввел понятие цикла непрерывных технологических изменений на основании статистического контроля качества. Благодаря Э. Демингу, одному из создателей японского «экономического чуда», работы Шухарта и его коллег получили широкое распространение.

Сегодня всем известен знаменитый «цикл Деминга», или цикл PDCA. Суть данной концепции сводится к следующим положениям: планирование совершенствования деятельности при обнаружении в ней ошибок и поиск решения возникающих проблем; внедрение запланированных улучшений на небольшом участке работ с целью сокращения возможных сбоев в обычной деятельности на этапе решения проблем; контроль достижения желаемого результата с помощью тестовых изменений. Непрерывный контроль ключевых мероприятий (независимо от продолжительности эксперимента) с целью обеспечения возможности определения вновь возникающих проблем; действие с целью внедрения изменений в больших масштабах в случае успешности эксперимента. Вовлечение в процесс внедрения изменений других участников, чье сотрудничество потребуется при внедрении изменений или которые просто могут извлечь полезный опыт из проделанной работы.

Бурное развитие теории управления качеством пришлось на конец 1940-х – 1950-е гг. В это время А. Фейгенбаум предложил модель TQC (Total Quality Control – Глобальный контроль качества) и определил понятие стоимости качества. Фейгенбаум А., предложив рассматривать не конечный результат производства, а каждый этап создания изделия, фактически совершил переход от концепции контроля к концепции управления качеством. Созданная им система всеобщего контроля над качеством в полном объеме была внедрена в практику работы японских предприятий Э. Демингом, начиная с 1950 г. Считается, что именно деятельность Деминга во многом способствовала появлению недорогих и высококачественных японских товаров.

Свой вклад в теорию управления качеством внес и Филипп Кросби, предложивший концепцию бездефектной работы, чаще называемой системой «нулевых дефектов». Основная идея этой системы заключается в том, что платят не за качество, а за его отсутствие или недостаток, что и должно стать предметом контроля.

Таким образом, в 1950-е гг. сложились предпосылки создания новой концепции управления качеством, ориентированной на удовлетворение запросов потребителей и превращающей совершенствование качества в задачу каждого сотрудника организации, – концепции TQM (Total Quality Management – Глобальный менеджмент качества). Большое внимание при этом уделялось вопросам мотивации, как на уровне отдельного сотрудника, так и на уровне организации. В 1951 г. в Японии было учреждена премия Деминга, ставшая прототипом многих национальных и международных премий за достижение в области совершенствования качества.

На рубеже 1970 – 1980-х гг. к специалистам пришло понимание универсальности основных принципов управления качеством, приемлемых для предприятий любой отрасли деятельности, вне зависимости от того, в какой стране они находятся. Единственным необходимым условием их применения было наличие в стране рыночной экономики. В результате международной организацией по стандартизации было разработано семейство международных стандартов на системы качества ИСО–9000. Именно сертификация системы качества на соответствие требованиям международных стандартов ИСО–9000 является одним из начальных этапов внедрения методологии TQM в практическую деятельность предприятия [1].

1.3 МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СИСТЕМЕ

ОБЩЕГО МЕНЕДЖМЕНТА

В ходе ознакомления с эволюцией методов управления качеством обычно возникают вопросы о его взаимосвязи с общим менеджментом. Общеизвестно, что школа научного управления Тейлора, взятая за точку отсчета в существовании управления качеством, является основой и для общего менеджмента. Система Тейлора включает в себя законы и правила, которые заменяют личное суждение работника и которые могут быть с пользой применены только после того, как будет произведен систематический учет.

Долгое время (до 1950-х гг.) управление качеством сводилось к контролю качества продукции и относилось к инженерно-техническим вопросам, в то время, как проблематика общего менеджмента носила ярко выраженный организационный характер с социально-психологическим оттенком.

В то время как в области управления качеством совершенствовались прежде всего методы контроля (контрольные карты В. Шухарта, таблицы выборочного контроля Г. Доджа и Г. Роминга и др.), в общем менеджменте складывалась «классическая (административная) школа», основными направлениями деятельности которой являлись: описание функций управления; развитие принципов управления; систематизация управления организацией.

Однако нельзя сказать, что в это время дороги управления качеством и общего менеджмента разошлись. Примером тому служат принципы производительности труда, сформулированные Г. Эмерсоном, одной из основ которой был полный, точный, постоянный учет (в том числе – качества продукции), или организационные принципы Г. Форда, опирающиеся на развитую стандартизацию.

С другой стороны, активно развивающиеся концепции управления качеством начали заимствовать элементы общего менеджмента, касающиеся организационных вопросов обеспечения качества. В это время в менеджменте сложилась «школа человеческих отношений», связанная с именами Ф. Херцберга, Э. Мейо, А. Маслоу и других, применяющая в управлении науки о человеческом поведении. Доктрина «человеческих отношений» практически немедленно была воплощена и в управлении качеством.

Деминг Э., признавая существование отклонений, необходимость отслеживания «неестественных отклонений» и выяснения их причин, выдвинул идею об отмене оценки заданий и результатов выполнения работы сотрудниками. Деминг полагал, что такая оценка создает атмосферу страха, способствует ориентации на краткосрочные задачи, игнорируя долгосрочные цели, и мешает коллективной работе. Им были предложены для менеджеров следующие 14 принципов совершенствования качества: 1) соблюдайте постоянство целей; 2) примите новую философию; 3) откажитесь от низкого качества во всем; 4) откажитесь от повсеместного контроля; 5) откажитесь от партнерства, основанного только на цене продукции; 6) установите долгосрочные партнерские отношения, уменьшите количество поставщиков; 7) постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания; 8) практикуйте в организации наставничество и обучение; 9) внедрите современные методы руководства: функции управления должны смещаться от контроля количественных показателей к качественным; 10) устраните страх: способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто, устраните барьеры между подразделениями и сотрудниками организации; 11) откажитесь от лозунгов, транспарантов и наставлений для рабочих; 12) откажитесь от количественных оценок работы; 13) поддерживайте чувство профессиональной гордости в сотрудниках; 14) внедрите в организации систему образования и самосовершенствования сотрудников: добейтесь приверженности руководства организации идее качества.

В то время как Деминг основное внимание сосредоточил на улучшении качества применительно, в первую очередь, к процессам и системам, Джозеф М. Джуран выделил необходимость для каждого менеджера индивидуальной деятельности, приводящей к повышению качества. Джуран является сторонником подхода, который предусматривает вовлеченность персонала в процедуры, обеспечивающие вы-

сокое качество. Этот подход содержит 10 составляющих повышения качества. Собственный план, состоящий из 14 компонентов совершенствования качества, был предложен и Ф. Кросби. Многие из перечисленных выше принципов (в первую очередь 14 принципов Деминга) легли в основу современной концепции управления качеством TQM.

Начиная с 1980-х гг. в деятельности организаций начинают выделять отдельные функциональные направления. Расширяется перечень объектов менеджмента – маркетинг, инновации, персонал и т.д. В структуре общего менеджмента появляются самостоятельные дисциплины – финансовый менеджмент, управление маркетингом и т.д., в один ряд с которым можно поставить и управление качеством. Менеджмент направлен на достижение поставленных целей (такой подход получил название «управления посредством целей» или MBO – от англ. Management by objectives) и базируется на построении и последующей реализации структурированной системы целей (дерева целей).

С другой стороны, в современной основе общий менеджмент определил в качестве основной цели постоянное совершенствование качества. Этот подход получили название «управление посредством качества» (MBQ – от англ. Management by quality).

Таким образом, налицо «сращивание» общего менеджмента и управление качеством, еще раз подтверждающее справедливость философской мысли о развитии по спирали, при котором происходит повторение на более высокой ступени некоторых черт низших ступеней [1].

Тема 2 ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ

Если говорить о причинах современного интереса управленческой науки и практики к управлению качеством продукции, то можно сказать, что главным стимулом резкого роста внимания к этой теме стало техническое отставание США от Японии во второй половине XX в. После второй мировой войны примерно на протяжении 25 лет США безусловно удерживали ведущие позиции в производстве промышленной продукции – от потребительских товаров до сложной технической аппаратуры. Экономический потенциал ни Европы, ни Японии не мог составить конкуренцию американским производственным и организационным технологиям.

Однако с начала 1970-х гг. ситуация начала постепенно изменяться. Точкой отсчета можно считать 1970 г., когда японская компания «Тойота» стала ведущим продавцом автомобилей в США. После этого японские магнитофоны, телефоны, другое электронное оборудование стало завоевывать лидирующие позиции и в Америке, и в Европе, постепенно оттесняя традиционных лидеров, и по новизне, и по качеству, и по надежности своей продукции.

Для американской промышленности особо тяжелым оказался даже не внезапный успех японских компаний на рынке США, а определенная растерянность перед лицом этой «угрозы»: было совершенно непонятно, каким образом можно ответить на этот «вызов». Американская промышленная машина в одночасье перестала казаться слаженной и эффективной, какой она казалась долгие годы. В то же время потребители становились все более и более требовательными: они уже не удовлетворялись стандартными продуктами и постепенно требовали улучшения характеристик товаров, расширения их возможностей и нововведений при снижающихся издержках.

Причинами ухудшения состояния отечественного производства американцы считали недостаточно образованную рабочую силу, отсутствие фундаментальных и прикладных исследований, разрыв связей между наукой и производством и, конечно, недостаточную государственную поддержку. Перечисленные факторы приводили к низкой производительности труда, отсутствию необходимой гибкости в производственном процессе, неспособности адаптировать современные технологии, основанные на применении робототехники и электроники.

Постепенно все большую популярность стало завоевывать мнение о том, что оптимизация отдель-

ных производственных процессов с целью снижения издержек не способна дать компании необходимый стимул для роста и опережающего развития. Поэтому в качестве главного «ответа» на отмеченные преграды роста стал полный пересмотр принципов организации производственных систем.

Общепризнанным стало мнение о том, что управление качеством на уровне всей фирмы имеет важнейшее значение для обеспечения конкурентоспособности и укрепления позиции фирмы на рынке. По данным исследований к 1991 г. системы общего управления качеством (TQM) не только завоевали достойное место в арсенале механизмов управления, но и начали повсеместно использоваться как критерии развития компании.

Более 50 % американских менеджеров и 70 % японских руководителей уже тогда считали достижения в области улучшения качества одной из важнейших составляющих общего развития компании и отслеживали изменение соответствующих показателей, по крайней мере, раз в месяц. TQM превратилась в отдельную отрасль науки об управлении, однако эта концепция имеет и колоссальное практическое применение.

Глобальное управление качеством как идеология и практика построения бизнессистем имеет довольно много разновидностей, и споры о том, какое определение TQM считать наиболее адекватным, далеки от завершения. В то же время практически все имеющиеся на сегодняшний день определения в той или иной степени содержат следующие важнейшие компоненты или принципы: управление отдельными процессами; систематичность улучшений; фокус на организацию в целом; ориентацию на потребителя; управление на основе фактов; вовлечение работников в процесс оптимизации; многофункциональный менеджмент; отношения с поставщиками.

Практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успех может быть достигнут только при наличии серьезного стремления у менеджеров всех уровней к реализации намеченной цели. В отличие от многих других подходов к управлению, в которых признается (хотя и не полная, но хотя бы частичная) эффективность отдельных улучшений и «локальных прорывов», в подходе TQM на уровне отдельных подразделений организации или отдельных процессов обречены на «пробуксовывание», поскольку эффекта можно достичь только при полной (или практически полной) ликвидации «узких мест» в управлении качеством. Ведь уровень качества любой системы определяется качеством и надежностью самого низкогокачественного элемента.

Таковы основные принципы системы глобального управления качеством. Различные варианты этого подхода предлагают их различные комбинации, и, кроме того, существуют определенные вариации подхода в зависимости от отраслевой специфики компаний или их географического положения. Тем не менее все они придерживаются перечисленных выше принципов. Несмотря на обилие вариантов практического применения систем глобального управления качеством, в западной управленческой практике уже выработалось устойчивое представление о том, что перечисленные принципы действительно составляют «ядро» всего подхода [2].

2.1 ЯПОНСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

В Японии после окончания Второй мировой войны совершенствование качества возвели в ранг государственной политики. Решение проблем качества в этой стране за довольно короткий срок было весьма успешным.

Большой вклад в «японское чудо» внес Э. Деминг, который в 1950 г. начал внедрение системы комплексного управления качеством на японских предприятиях. Одним из факторов успешности «борьбы за качество» впоследствии он называл приверженность руководства идеям качества. Большую помощь Демингу оказывали японские специалисты по качеству. Так, например, профессор Каору Исикава предложил идею создания знаменитых кружков качества.

Кружки качества – добровольное объединение работников организации различного уровня и разных областей деятельности, собирающиеся в свободное от работы время с целью поиска мероприятий

по совершенствованию качества. Обычно такие кружки действуют на основе следующих принципов: добровольности участия; регулярности собрания; конкретности решаемых проблем; выявления, изучения и оценки проблем качества в ходе обсуждения. Понятно, что для успешной деятельности по совершенствованию качества рабочим и мастерам были необходимы обширные знания. Поэтому особое внимание руководство фирм уделяло обучению рабочих и мастеров, в первую очередь, статистическим методам контроля качества.

Сегодня всем хорошо известны «семь инструментов» японского управления качеством:

- 1) вовлечение в процесс обеспечения качества каждого сотрудника фирмы;
- 2) использование статистических методов контроля над качеством;
- 3) создание системы мотивации;
- 4) поощрение обучения, повышения квалификации;
- 5) организация кружков качества, поддерживающих низшую иерархическую ступень управления;
- 6) создание команд (временных коллективов) из специалистов, заинтересованных в решении конкретной проблемы;
- 7) превращение проблемы обеспечения качества в общенациональную задачу.

Японская система управления качеством ориентирована на предотвращение возможности допущения дефектов. На японских предприятиях большую популярность завоевала программа «пяти нулей», суть которой сводится к тому, что каждый рабочий не должен делать следующее: принимать дефектную продукцию с предыдущей операции; создавать условия для появления дефектов; передавать дефектную продукцию на следующую операцию; вносить изменения в технологию; повторять ошибки.

После 1970-х гг. опыт Японии в области управления качеством изучается во всем мире. Однако необходимо принимать во внимание то, что специфика японской системы управления качеством обусловлена национальными традициями и социально-экономическими особенностями развития японской промышленности в послевоенный период [1].

2.2 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ЕВРОПЕ

Применение японского опыта управления качеством не сводилось к слепому копированию методов и средств, а сопровождалось некоторыми нововведениями, самым существенным из которых можно считать акцент на сертификации систем качества и производств третьей стороной. Результатом повышенного внимания к документированию систем качества явилось появление семейства британских стандартов BS 5750, впоследствии взятых за основу в первой редакции международных стандартов ИСО–9000.

Европейский фонд управления качеством (EFQM) находится в Брюсселе. Он объединяет отдельные компании и уполномоченные национальные организации, которые представляют собой важнейшие экономические регионы Европы. Применяя самые передовые методы менеджмента, EFQM помогает европейским предприятиям в создании высококачественных товаров и услуг. EFQM, являясь некоммерческим партнерством, предоставляет своим членам необходимую информацию и различные сетевые услуги. Помимо этого, Фонд присуждает престижные премии по качеству, определяет уровни делового совершенства, реализует учебные программы, проводит семинары и симпозиумы, создает рабочие группы и продвигает специальные проекты по методам и средствам повышения качества на предприятиях разных типов.

EFQM основан в 1988 г. президентами четырнадцати крупнейших европейских компаний при под-

держке и содействии Европейской комиссии (ЕК). Сегодня EFQM объединяет более 800 компаний. Основным мотивом создания этой мощной организации стала потребность в разработке Европейской модели повышения качества на основе тех, что использовались при оценке соискателей премий Малкольма Болдриджа в США и Деминга в Японии. Обе упомянутые модели способствовали заметному повышению качества товаров и услуг тех организаций, которые их применяли.

Европейская модель делового совершенства, получившая название Модель делового совершенства EFQM, впервые была применена в 1991 г. и использовалась в качестве общей схемы самооценки, проводимой компаниями. Это модель также стала основой для оценки соискателей Европейской премии по качеству, впервые присужденной в 1992 г.

С момента своего создания EFQM руководствуется идеей создания сильных европейских организаций, которые применяют в своей деятельности и во взаимоотношениях со своими работниками, акционерами, потребителями и обществом в целом принципы TQM.

Цели и задачи EFQM: стимулирование европейских предприятий и организаций к проведению мероприятий, направленных на достижение делового совершенства, т.е. на повышение уровня удовлетворенности потребителей и собственных работников, а также на получение более высоких деловых результатов и положительное влияние на общество; оказание поддержки менеджерам европейских организаций в ускоренном внедрении принципов TQM как решающего фактора в достижении глобальной конкурентоспособности.

В 2000 г. EFQM пересмотрел свои взгляды, цели и задачи. Сегодня Фонд видит свою миссию в содействии созданию благоприятных условий для процветания европейских компаний. При этом свою собственную деятельность EFQM намерен организовать таким образом, чтобы сделать Фонд «движущей силой для существенного продвижения европейских предприятий к достижению делового совершенства».

Внедрение программ TQM приносит предприятиям значительные выгоды, выражающиеся в повышении эффективности, сокращении собственных затрат, в повышении уровня удовлетворенности всех заинтересованных сторон и в конечном итоге – в улучшении всех деловых показателей.

В состав EFQM входят более 800 организаций из 38 стран мира. В их числе организации и предприятия разного масштаба – крупные, средние и малые. Многие из них являются создателями наиболее успешных и влиятельных мировых брендов. Фонд также включает в себя учебные и научно-исследовательские учреждения, консалтинговые организации в области менеджмента и различные национальные ассоциации делового совершенства, включая уполномоченных национальных представителей. Страны СНГ представлены в EFQM следующими организациями: «Центр испытаний и сертификации», «Тест-С.-Петербург», «Диджитал Дизайн», «Микрон», «Машиностроительный завод», «Российский морской регистр», «Учебно-методический центр» (Россия), «АгроСоюз», Межотраслевой центр качества «Прирост» (Украина) [3].

В общественном секторе экономики большинство компаний используют организационную структуру ЕЦМ в качестве средства быстрого развития и совершенствования услуг, предоставляемых обществу.

2.3 МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ «ГЛОБАЛЬНЫХ» СТАНДАРТОВ

Что значит «глобальный» стандарт? Это определение подразумевает, что требования стандарта должны быть едиными для всех стран. С этой точки зрения, безусловно, стандарты ИСО серий 9000 и 14000 следует отнести к группе «глобальных» стандартов. Однако многие, по-своему трактуя понятие «глобальные стандарты», делают вывод, что эти документы будут внедряться во всех странах по одним

и тем же причинам и одинаковыми методами, принося при этом одинаковые выгоды. Следует ли считать стандарты ИСО серий 9000 и 14000 «глобальными» именно в таком понимании? Результаты изучения данных обследования, проведенного в 1999 – 2001 гг., отчасти отвечают на этот вопрос.

Опрос проводился в 15 странах. На запросы ответили 5395 организаций. Страны, участвующие в исследовании: Австралия, Канада, Франция, Гонконг, Индонезия, Япония, Республика Корея, Малайзия, Новая Зеландия, Филиппины, Сингапур, Швеция, Тайвань, Таиланд, США.

Респондентов просили оценить по пятибалльной шкале значимость каждой из 11 возможных причин, повлиявших на принятие решения о сертификации по стандартам ИСО серии 9000 и стандарту ИСО серии 14000. Из результатов следует, что основными причинами, побудившими предприятия внедрить и сертифицировать систему качества по одному из стандартов ИСО серии 9000, являются «улучшение качества» и «корпоративный имидж», а в числе менее распространенных – «преимущества на рынке» и «давление потребителей».

В ответах, полученных от предприятий пищевой промышленности, определяющими мотивами были названы «улучшение качества» и «знания заинтересованных рабочих», из чего следует, что эти предприятия руководствовались причинами, связанными с процессным подходом. Предприятия текстильной промышленности наиболее важным считают «снижение затрат». Компании, выпускающие полупроводники, отметили как наиболее значимые причины «давление потребителей» и наличие большого количества «сертифицированных конкурентов», считая, что воздействие внешних факторов для сертификации в этом секторе очень существенно. Для пищевой промышленности, напротив, характерно самое низкое значение показателя «сертифицированные конкуренты». Однако не столь важно подчеркнуть различия между отраслями, сколько схожесть относительных мотиваций в этих фундаментально разных областях деятельности.

Основные мотивы сертификации по стандарту ИСО 14000 – «экологические улучшения» и «корпоративный имидж» и в меньшей степени – «преимущества на рынке» и «улучшение взаимоотношений с общественностью». «Давление потребителей» для сертификации по стандарту ИСО 14001 имеет более низкий рейтинг, чем по стандартам ИСО серии 9000.

Далее респондентам было предложено оценить выгоды, полученные от сертификации, по 13 позициям по пятибалльной шкале: от одного балла – «нет выгод» до пяти – «значительные выгоды». Общая тенденция, за некоторыми исключениями, прослеживается по всем странам. Предприятия США считают наиболее значительными преимуществами от применения «улучшенных процедур»; этот же показатель в основном назвали и компании Австралии, Канады и Франции. Японские компании больше чем компании других стран отметили улучшение «морального состояния персонала». Респонденты из Гонконга считают, что наибольшие выгоды достигнуты от улучшения «взаимоотношений с властями».

Большинство предприятий различных секторов экономики тоже указывают на большие выгоды от улучшения «взаимоотношений с властями», за исключением фармацевтических компаний. Этот факт показывает, что в фармацевтической промышленности действуют более жесткие регламенты и контроль качества продукции со стороны правительственных органов строже, чем в других секторах экономики.

Повышение эффективности экологического менеджмента и улучшение взаимоотношений с властями и общественностью от сертификации по стандарту ИСО 14001 отмечают многие предприятия большинства стран, кроме Канады и США, которые наибольшую выгоду получили от применения улучшенных процедур.

По секторам экономики картина подобна той, которая наблюдалась в случае сертификации по стандартам ИСО серии 9000. Текстильные предприятия отметили значительное снижение затрат после сертификации по стандарту ИСО 14001; в фармацевтической промышленности наблюдалось улучшение взаимоотношений с властями и, напротив, моральное состояние персонала и корпоративный имидж получили самые низкие оценки [4].

2.4 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ И ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Насколько ощутимой для работы предприятия является адаптация методов TQM? Исследования, которые проводятся в наиболее развитых странах со второй половины 1980-х гг., однозначно показывают, что компании получают не только значительные технологические преимущества, но и конкретный финансовый результат от адаптации глобального управления качеством.

Два наиболее широко известных исследования были проведены в 1998 г. Дж. Истоном и Ш. Джаррелл (Университет Эмори) и в 2000 г. профессорами К. Хендриксом (из ведущей канадской Школы бизнеса Айви) и В. Сигалом (Технический университет Джорджии). Выводы, полученные этими исследователями заслуживают особого внимания, поскольку они были получены наиболее аккуратным путем. Понятно, что одна из первых задач при проведении подобного исследования, – каким-либо образом установить, что в некоторой компании стратегия TQM действительно реализовывалась.

В первой работе этот отбор реализован многоступенчатым образом. Сначала были отобраны те компании, в годовых отчетах которых упоминались термины, связанные с системой глобального управления качеством. Затем были проведены глубинные интервью с высшими руководителями этих компаний для того, чтобы выяснить, насколько серьезным изменением в жизни компании стало применение принципов TQM. Во второй работе используется другой путь – в ней анализируются те компании, которым были присуждены различные премии в области управления качеством (т.е. отбор таких компаний из всей выборки «поручается» экспертным советам соответствующих премий). Показательно, что результаты обоих исследований весьма схожи и дают однозначный ответ на вопрос о том, приносит ли TQM ощутимые результаты.

Анализ результатов подтверждает вывод о том, что применение TQM является мощным способом резкого улучшения конкурентных позиций компании на рынке. В отношении фондового рынка прослеживаются следующие закономерности: появление информации о том, что компания намерена реализовать систему TQM и начинает соответствующую работу, уже в первый год приводит к росту отдачи ее акций в среднем на 3 % (20 против 17 %). Второй год – наиболее сложный с точки зрения демонстрации «быстрых успехов»: издержки, необходимые для создания соответствующих технологических механизмов и цепочек управления и перестройки организационной структуры по принципу процессов, а не подразделений уравнивают повышение эффективности в этом году (отдача по рынку равна отдаче по компаниям, реализующим переход по TQM). На третьем году наблюдается более высокая эффективность: разрыв прироста цен увеличивается с 5 % и достигает 12 % в последний, пятый год наблюдений.

Даже если показатели рыночной динамики котировок акций не являются серьезным аргументом в пользу TQM для российских компаний (из-за неразвитости фондового рынка, его фондовой ликвидности, фундаментальной необоснованности цен на нем и т.д.), бесспорным остается позитивное влияние, которое глобальное управление качеством оказывает на внутреннее финансовое положение компаний.

Так, эмпирически установлено, что всеобъемлющая адаптация систем управления качеством приводит к росту операционной прибыли за пятилетний период более чем на 90 %, причем самая существенная часть этого прироста (48 %) обеспечивается именно за счет управления качеством (поскольку за тот же период аналогичные компании увеличивают операционный финансовый результат на 43 %). Продажи растут почти на 70 % (из них 37 % – эффект от управления качеством), активы – на 9 % (доля управления качеством – 3 %). При этом оказывается, что на самом деле задачи повышения производственной эффективности и социальные обязательства компании не являются взаимоисключающими, как можно было бы ожидать: компании, применяющие глобальное управление качеством, наращивают занятость гораздо быстрее, чем конкуренты (23 % роста занятости против 7 %) [2].

3.1 СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В РОССИИ

Таким образом, казалось бы, преимущества интегрированного подхода к управлению качеством налицо. Эти преимущества давно осознаны западным деловым сообществом и стали рутинной составной частью теории и практики менеджмента. А как дело обстоит в России?

С одной стороны, все больше менеджеров ощущают необходимость управления качеством, с другой – на этом пути существует множество препятствий.

Проблема управления качеством имеет в нашей стране глубокие исторические корни – многие десятилетия плановой экономики приучили нас к тому, что в экономике отсутствует реальная связь между качеством продукции и производственным благосостоянием. Понятие качества стало нарицательным в советские годы, негативно характеризующим большую часть российской товарной продукции, понятие же качества управления как такового не существовало вовсе.

При плановой экономике производилась продукция невысокого качества, пользующаяся спросом ввиду отсутствия альтернативы. Выбор конкретного вида выпускаемой продукции навязывался предприятию, которое зачастую не имело возможностей для улучшения качества продукции. У предприятий не было стимулов к улучшению качества, поскольку от этого не зависел их финансовый результат и благосостояние отдельного работника. У предприятий не было возможностей сконцентрироваться на определенной номенклатуре выпускаемой продукции в ущерб непрофильному производству. Проблема реорганизации и модернизации производства была сопряжена со сложнейшим процессом бюрократических согласований и упиралась в дефицит необходимых средств и оборудования и, как следствие, была связана с моральным устареванием даже улучшенного продукта.

Проблема качества управления не стояла в принципе, поскольку рыночной гибкости в управлении предприятием не требовалось – главным качеством менеджера высшего звена была возможность лоббирования интересов предприятий в министерствах и ведомствах, а стимулирование качества на уровне персонала происходило, главным образом, идеологическими методами.

Управление качеством продукции зависело только от государства, которое устанавливало стандарты качества. Но этим его регулирующие функции и заканчивались.

Однако даже проходившие в начале 1990-х гг. в стране рыночные преобразования не сильно изменили ситуацию в лучшую сторону. Преобладание сырьевых производств в экономике и простаивание большинства старых производств, требующих огромных капитальных вложений для модернизации, в условиях острой потребности страны в денежных ресурсах снова и снова отодвигали вопросы качества на второй план.

На сегодняшний день, спустя десятилетие рыночных преобразований, проблема управления качеством в России стала особенно актуальной. И дело даже не в предполагаемой интеграции страны в международное экономическое сообщество через вступление в ВТО, сколько в осознании перспектив того, что качество продукции и управления является одним из важнейших элементов смещения центра российской экономики в сторону более производительных и сложных производств, ее отрыва от сырьевой зависимости [2].

3.2 ОСНОВЫ ОСОЗНАННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Сегодня к управлению предприятиями приходят специалисты, у которых зачастую нет опыта управления разработкой, производством и сбытом продукции в условиях рыночной экономики. Они вынуж-

дены решать новые для себя задачи со многими неизвестными: как обеспечить выпуск продукции нужного качества, в необходимом количестве, в нужные сроки, с минимальными затратами материальных ресурсов и финансовых средств и с максимальной прибылью. При этом необходимо соблюдать законодательные и нормативные требования в области охраны здоровья потребителей и работающих, защиты окружающей среды, налоговый кодекс и таможенные правила, законы о труде и предписания органов государственного надзора.

Конечно, любая организация, выпускающая продукцию или оказывая услуги, управляет качеством, но делает это стихийно, не отдавая себе отчета в этом, по традиции добиваясь соответствия каким-либо нормативам или предъявленным требованиям заказчиков.

Поэтому закономерен вопрос: как осознанно управлять качеством? Прежде всего, надо вспомнить, что качество продукции или работы, или услуги в общем случае зависит от: качества проекта (нередко это называют техническим уровнем), т.е. от уровня требований к качеству, установленных (заданных, выбранных) разработчиком и/или производителем в проектной и технологической документации; бизнес-процессов, их способности реализовать установленные требования к качеству; персонала, выполняющего процессы; ресурсов, закупаемых и используемых для изготовления продукции или выполнения услуги или работ.

К бизнес-процессам относятся: основные процессы (планирование, маркетинг, разработка, закупки, изготовление, поставки и эксплуатационное обслуживание); обслуживающие процессы (монтаж, наладка и ремонт оборудования, транспорт, связь, энергоснабжение, работа с персоналом, документирование и т.д.); процессы контроля качества (товара, процессов производства, персонала, ресурсов, управления). Чтобы была возможность установить высокий уровень требований к качеству и использовать необходимые для этого процессы, персонал и ресурсы, необходимо иметь соответствующие финансовые возможности. Поэтому цели управления качеством должны также учитываться при управлении финансами с позиции оптимизации затрат на качество.

Отсюда следует, что управление качеством – это скоординированное управление отдельными условиями, от которых зависит обеспечение надлежащего качества: требованиями к управлению качества, бизнес-процессами, персоналом, ресурсами, финансами и управлением – условиями качества.

Прогнозирование, выбор, установление, нормирование требований к качеству являются первыми и важнейшими проектными решениями в цепочке решений, которые в результате обеспечивают искомое, надлежащее качество продукции, поскольку ошибки при выборе показателей качества, как любые проектные ошибки, наиболее тяжелы и трудно исправимы. Требования к качеству товара устанавливаются с учетом доступных процессов, персонала, ресурсов и финансов. Эти требования в решающей степени определяют затраты на производство и обслуживание, а, следовательно, и цену. Причем, если потребителю предлагается «новое» качество, то цена может существенно превышать себестоимость товара [5].

3.3 УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

Применительно к обеспечению качества управление финансами рассматривается обычно с позиций сокращения затрат на качество. Для сбора, анализа и учета информации о затратах на качество необходимо классифицировать их виды и выбрать их измеряемые характеристики.

Когда говорят об управлении качеством, как правило, имеют в виду качество изготовления, исходя из необходимости снижения уровня брака в процессе производства и минимизации отказов при использовании продукции потребителем. Поэтому обычно к затратам на качество относят: затраты на меро-

приятия и процессы, направленные на предотвращение несоответствий (дефектов, ошибок) при их выполнении; затраты на проведение контроля качества во всех его видах; затраты, связанные с финансовыми потерями от несоответствий как при выпуске (внутренние потери), так и при использовании (эксплуатации) товара (внешние потери).

Но за рамками рассмотрения остаются наиболее значимые по важности затраты – на создание качества, на достижения требуемого качества проекта. Поскольку трудно назвать процессы (производственные и обслуживающие), от которых в той или иной степени не зависит качество товара, то все затраты, связанные с созданием и выполнением этих процессов, являются затратами на качество. Особенно важны затраты на разработку товара – маркетинг, проектирование и экспериментальную отработку, сбор информации о запросах и удовлетворенности потребителей, на технологическое оборудование.

Затраты на создание качества (на разработку новых материалов, поиск новых конструкторских и технологических решений, испытания и доводку новой продукции и т.п.) надо тщательно учитывать и анализировать, но не экономить на них. Ибо они намного ниже тех затрат, которые связаны с неэффективной, чреватой отказами и авариями, эксплуатацией.

Результаты анализа затрат на качество являются также базой для планирования себестоимости продукции и принятия решений об инвестициях в производство. В наши дни, как и раньше, товаропроизводитель решает вечную задачу – куда и как вложить деньги, чтобы увеличить объем реализации продукции – в рекламу или в производство, или в техническое обслуживание, или в систему сбыта и т.д. Новое качество – это новые материалы, и/или новый дизайн, и/или новые технологии, и/или новые конструктивные принципы и др. Все это требует значительных финансовых вложений в проектирование или изготовление на фоне уже существующих затрат на качество.

Решение о наиболее выгодном вложении средств для повышения качества есть основополагающее решение в управлении качеством, и, соответственно, главный принцип управления качеством – принцип максимальной эффективности инвестиций в качество.

Естественно, оценивать эффективность инвестиций следует с учетом и ожидаемой цены новой продукции (новой – с новым качеством), и ожидаемых конкурентоспособности, объема продаж, сроков окупаемости, затрат на рекламу и на обязательные процедуры подтверждения безопасности продукции и, если деньги взяты в долг, то срока кредита и процентов.

Особенно актуален принцип максимальной эффективности инвестиций в качество для российских изготовителей – купить лицензию или заняться собственной разработкой, вложить деньги в производство комплектации взамен импортной или сменить устаревшее оборудование. Решения подобных вопросов определяют фактический уровень качества продукции и воистину судьбоносны для предприятия. Неудачное решение выбрасывает его с рынка, поскольку денег для повторной попытки, как правило, нет. Это лишний раз подтверждает необходимость крайне тщательных и взвешенных оценок при принятии решений, касающихся способов повышения качества и области вложения инвестиций, с серьезным анализом возможных вариантов, всесторонним изучением рынка как российского, так и зарубежного [5].

3.4 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В настоящее время большинство российских предприятий уже осознали, что добиться серьезных

экономических успехов на внутреннем и внешних рынках в условиях жесткой конкуренции можно путем постоянного улучшения качества выпускаемой продукции. Поэтому в последние два-три года на предприятиях заметно активизировалась деятельность по созданию, внедрению и сертификации СМК на соответствие требованиям МС ИСО серии 9000 [6].

Всего в мире выдано более полумиллиона сертификатов по ИСО 9000. Доля России в этом количестве относительно невелика. По разным оценкам у нас от 1500 до 1800 предприятий, сертифицированных по ИСО 9000 (включая как международные схемы, так и отечественные). Российских предприятий, сертифицированных по другим стандартам систем менеджмента, еще меньше. Например, по ИСО 14000 у нас выдано около 30 сертификатов. Для сравнения (по данным ИСО на конец 2002 г.): в Китае число сертификатов ИСО 9000 – 75755, по ИСО 14000 – 2803. В Японии, соответственно 33964 и 10620, в Италии – 61212 и 2153, в Австралии – 27135 и 1485 [7].

Однако исследования специалистов и практика показывают, что ряд предприятий, несмотря на интенсивную работу по сертификации СМК, не смог добиться улучшения экономических показателей, таких как прибыль, рентабельность, снижение себестоимости продукции, повышение производительности труда, увеличение объема продаж.

Существуют, по крайней мере три причины, препятствующие достижению высоких экономических показателей за счет создания и сертификации СМК.

Первая причина – это не всегда верные целевые установки руководителей предприятия. Принимая управленческие решения о проведении мероприятий по обеспечению качества, они преследуют цель не создания эффективно функционирующей СМК, которая будет реально гарантировать качество продукции в соответствии с ожиданиями и запросами потребителей, а именно получение свидетельства, сертификата. Наличие такого документа дает предприятию серьезные экономические преимущества. На внутреннем рынке – это возможность получения государственного заказа, который является иногда единственным средством обеспечения выживаемости, особенно оборонных предприятий. Внешний рынок для предприятий, не имеющих СМК на базе стандартов ИСО 9000, практически закрыт. Поэтому администрацию предприятия в первую очередь интересуют сроки получения международного сертификата качества. А вопросы, касающиеся объемов трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов, необходимых для внедрения и сертификации СМК и, самое главное, для обеспечения ее экономически эффективной работы, отходят на второй план.

Второй причиной, препятствующей достижению высоких экономических результатов, является то, что большинство предприятий, внедряющих МС ИСО серии 9000, не ведет учета затрат на качество, так как в стандартах ИСО версии 1994 г. требование управления затратами на качество не было обязательным. В версии 2000 г. введен обязательный учет затрат как элемент СМК. Ведение такого отчета требует создания новых форм бухгалтерской отчетности, так как существующие формы позволяют вычленивать только один элемент затрат на качество – потери от брака. Внедрение нового управленческого учета затрат на качество трудоемко и требует материальных затрат. Кроме того, внедрение МС ИСО серии 9000 предполагает практически полное изменение документации предприятия, что также влечет за собой материальные затраты. Поэтому для многих предприятий на первый план выступает достижение соответствия документов обязательным требованиям стандартов ИСО, а проблемы учета затрат игнорируются. В результате, как показали результаты исследования специалистов Тамбовской области, даже руководящие работники бюро и отделов качества предприятий, ведущих подготовку СМК к сертификации, не могут дать хотя бы приблизительной оценки доли затрат на обеспечение качества продукции в общих затратах предприятия, слабо представляют организацию работы по сбору, учету и анализу дан-

ных о затратах на создание и сертификацию СМК.

Третья и наиболее серьезная причина, препятствующая достижению экономического эффекта, заключается в отсутствии надежного метода количественной оценки экономической эффективности создания, сертификации и функционирования СМК на предприятиях. Ее существование обусловлено наличием первых двух. С одной стороны, не зная реальных объемов затрат всех видов ресурсов на внедрение и функционирование СМК, невозможно дать точную оценку ее эффективности. С другой – сложность заключается в том, что трудно, а в ряде случаев практически невозможно, выделить в стоимостной форме ту часть прибыли, которая получена за счет функционирования СМК, а не других мероприятий по качеству.

Под издержками, связанными с качеством (затраты на качество), понимается совокупность затрат, вызванных требованием достижения или поддержания определенного уровня качества на предприятии, т.е. обусловленными мероприятиями по предотвращению и исправлению ошибок внутри и вне предприятия, планомерным контролем качества а также выполнением внешних и внутренних менеджерских функций в данной области. Выгоды, связанные с качеством, делятся на внешние и внутренние. Внутренняя выгода выражается в совершенствовании выпускаемой продукции, улучшении производственного процесса, сокращении брака. Внешняя – связана с увеличением выручки вследствие роста удовлетворенности потребителя. Эффективность управления качеством оценивается с помощью прибыли и нормы прибыли по качеству (статичные показатели), а также кумулятивной стоимости качества и динамичной нормы прибыли (динамичные показатели). Если эти величины положительны, то управление качеством на предприятии признается экономичным (эффективным). В соответствии с подходом швейцарских экономистов, затраты на качество можно разделить на две категории: издержки внедрения и текущие издержки. Издержки внедрения представляют собой единовременные затраты, связанные с сертификацией СМК предприятия, т.е. затраты на оплату услуг органов по сертификации. Как правило, формирование цены на сертификацию СМК внешним органом по сертификации происходит на договорной основе, поэтому определить этот элемент затрат не составляет большого труда. Точно определить текущие затраты, связанные с внедрением МС ИСО серии 9000, достаточно сложно. Эти стандарты предполагают вовлеченность всех работников предприятия в деятельность по созданию, внедрению и сертификации СМК (в том числе внедрение стандартов), а значит, данные затраты относятся к текущим издержкам, возникающим при функционировании предприятия. На практике же вопросами создания или совершенствования СК в соответствии с требованиями МС ИСО серии 9000 занимаются конкретные работники, назначенные администрацией предприятия. Основная работа состоит в изменении существующей и создании новой документации в соответствии с требованиями стандартов ИСО, регламентирующей деятельность в рамках СМК. В результате этого на предприятии создается пакет стандартов, инструкций, регулирующий деятельность в области качества (СТП). Разработку каждого отдельного СТП осуществляет определенное подразделение в зависимости от его функций в управлении качеством. Таким образом, предлагается считать текущими издержками внедрения затраты, связанные с созданием документации в соответствии с ИСО серии 9000. Основную долю этих затрат составляют трудовые издержки, для расчета которых может применяться следующий методический подход. Выявляются подразделения предприятия, ответственные за разработку того или иного СТП. Определяется численность персонала, занятого в процессе разработки СТП. Рассчитывается время, затраченное каждым занятым сотрудником на создание документа. Затем определяется сумма заработной платы работников вместе с отчислением на социальное страхование и накладными расходами, исходя из времени, затраченного на разработку СТП, и стоимости нормо-часа. Сумма, полученная в результате калькуляции расходов на оплату труда по разработке всех СТП с учетом занятых в данной области работников, считается текущими издержками внедрения МС ИСО серии 9000.

Если величина стоимости внедрения и нормы прибыли получилась отрицательной, это свидетельствует о неэффективном (неэкономичном) внедрении стандартов. Действительно, процесс внедрения стандартов ИСО серии 9000 всегда дорогостоящий, причем в некоторые периоды времени текущие затраты в несколько раз превышают единовременные [6].

Однако универсальной готовой методики, позволяющей оценить затраты на качество, не существует.

Как показывают исследования, состав и структура затрат на качество будут индивидуальны для каждого предприятия (даже для выпускающих одинаковую продукцию), не говоря уже о методиках учета и анализа затрат, выбор которых зависит от уровня развития СМК, конкретных целей в области качества и стратегии развития. Возможно, со временем будет разработана обобщенная типовая методика, которая послужит основой для определения структуры и состава затрат на качество на конкретном предприятии. В настоящее же время подобных разработок не существует и в ближайшее время появление такой методики маловероятно. Сложность проведения такой работы заключается и в невозможности обобщения практических данных (поскольку подобная информация представляет коммерческий интерес и закрыта для широкого использования) и в том, что состав затрат на качество будет сильно изменяться даже для одной отрасли промышленности, выпускающих однородную продукцию [8].

Глава 4 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ТАМБОВЕ И ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ

4.1 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Качество и конкурентоспособность производимой в настоящее время продукции (услуг) – главный критерий организации и совершенствования производства, эффективности систем управления каждого товаропроизводителя, который в целом определяет успех деятельности и конкурентоспособность каждого предприятия города, региона и страны в целом.

Поэтому на данный момент в Тамбовской области не найдется, пожалуй, ни одного предприятия, которое не уделяло бы качеству соответствующего внимания. И это доказывает проводимый с 1998 г. всероссийский конкурс «100 Лучших товаров России», в котором каждый год предприятия Тамбовской области становятся лауреатами и дипломантами.

В 2003 г. заявку на конкурс «100 лучших товаров России» подали 35 предприятий Тамбовской об-

ласти, среди которых впервые участвовали и частные предприятия.

Разработка и внедрение СМК ведется на каждом предприятии Тамбовской области. Правда получить сертификат на соответствие СМК международным стандартам ИСО серии 9000 удается пока не всем.

В настоящее время единственным предприятием, сертифицировавшим свою систему качества по ИСО версии 2000 г., является ОАО «Электроприбор».

В связи с этим главой администрации Тамбовской области О.И. Бетиным была принята Концепция региональной политики в области качества и конкурентоспособности продукции и услуг. Концепция утверждена Постановлением № 961 от 18.12.2003 г. Цель данной Концепции: обеспечение выпуска предприятиями области высококачественных и конкурентоспособных товаров, внедрение менеджмента качества и экологического менеджмента на предприятиях области и на этой основе успешная интеграция экономики области в российский и мировой рынки.

Контроль за выполнением постановления возложен на заместителя главы администрации области, председателя комитета по управлению имуществом области И.Т. Щеглова.

Концепция региональной политики в области качества и конкурентоспособности продукции и услуг (далее Концепция) – система взглядов на роль качества продукции и услуг (далее продукции) в реализации интересов населения Тамбовской области, как части национальных интересов России.

Для целей данной Концепции взято определение качества, данное международной организацией по стандартизации (ИСО): степень соответствия присущих отличительных свойств (характеристик) потребностям или ожиданиям, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными.

Цели данной Концепции:

В сфере экономики обеспечение устойчивого развития экономики Тамбовской области путем:

- содействия предприятиям и организациям региона в формировании условий для расширения масштабов производства и реализации качественной и конкурентоспособной продукции;
- определения новой импортозамещающей и экспортоориентированной, наукоемкой и высокотехнологичной продукции;
- привлечение инвестиций в развитие производства.

В социальной сфере: обеспечение высокого уровня жизни граждан путем координации деятельности предприятий по увеличению выпуска качественной и востребованной продукции, приводящему к подъему экономики, увеличению занятости населения, росту заработной платы, социального обеспечения и платежеспособного спроса.

В информационной сфере: обеспечение устойчивых каналов информирования предприятий и потребителей по вопросам качества, безопасности продукции, а также защиты прав потребителей.

В экологической сфере: обеспечение координации деятельности предприятий и организаций Тамбовской области в целях:

- выпуска продукции, отвечающей обязательным экологическим требованиям;
- соблюдения требований к охране окружающей среды;
- содействия внедрению на предприятиях и организациях региона экологически чистых технологий и рециклинга отходов производства и потребления;
- освоения современных способов утилизации отходов;
- создания эффективных систем управления окружающей средой, в том числе объединенных с другими элементами административного управления для содействия достижению экологических и экономических целей.

Основные направления региональной политики в области качества продукции формируются на базе

принципов, определяющих необходимость:

- сознания широкими слоями населения, руководителями и работниками всех уровней роли качества в решении экономических, социальных и иных проблем, вытекающих из интересов области и национальных интересов России;

- овладения методами менеджмента качества руководителями и специалистами всех уровней исходя из того, что менеджмент качества является специальной отраслью знаний, содержащей эффективные универсальные методы, применимые в разных секторах экономики и сферах деятельности;

- создания правовых, экономических, социальных и организационно-технических условий, обеспечивающих предприятиям и организациям возможность успешно решать задачи в области качества;

- формирования действенного механизма защиты потребителей от недоброкачественной продукции, побуждающего все предприятия и организации производить и реализовывать качественную продукцию;

- учета возможных негативных последствий для предприятий, в том числе малого бизнеса, продукция которых может оказаться несоответствующей требованиям потребителей при вступлении России в ВТО, и принятие соответствующих мер для их предотвращения.

С целью популяризации идей качества и повышения имиджа тамбовской продукции необходимо организовывать и содействовать участию предприятий и организаций Тамбовской области в ежегодных конкурсах на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества, во Всероссийской Программе «100 лучших товаров России» и других конкурсах на соискание региональных и отраслевых премий по качеству, премий общественных организаций и движений, направленных на воспитание культуры качества.

Необходимо обеспечить функционирование и развитие областной информационной системы по вопросам качества, подтверждения соответствия и защиты прав потребителей.

Стимулирование выпуска качественной и конкурентоспособной продукции необходимо осуществлять путем организации и проведения конкурсных торгов по реализации продукции для государственных нужд и нужд региона.

Согласно данной Концепции создание и внедрение на предприятиях эффективных систем менеджмента качества, ориентированных на внедрение современных технологий и методов менеджмента качества, является залогом устойчивого положения предприятий на рынке.

Концепция определяет следующие основные направления осуществления своей политики:

- в области развития консультационной деятельности;
- в области внедрения эффективных систем менеджмента качества;
- создания для предприятий организационно-технических условий, способствующих улучшению качества продукции;

- в области технического регулирования и метрологии;

- в области развития информационной инфраструктуры и информационных услуг;

- в области защиты рынка от недоброкачественной и фальсифицированной продукции;

- учета фактора качества продукции при выработке и принятии решений по вопросам развития экономики

Региональная политика в области качества должна реализовываться с учетом состояния и развития рынка, а также динамики интеграции экономики области в российский рынок.

Реализация политики в области качества осуществляется путем разработки планов и программ по повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции по конкретным направлениям

деятельности, видам промышленного производства. Планы разрабатываются с учетом и на основе планов предприятий и организаций области и включают в себя мероприятия, направленные на реализацию настоящей Концепции.

Координационно-методический совет по проблемам качества и повышения конкурентоспособности продукции при администрации области определяет задачи стратегического характера в области качества и осуществляет мониторинг работ по реализации Концепции с целью оценки эффективности выполнения мероприятий программ Тамбовской области по повышению качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Областная информационная система по вопросам качества, подтверждения соответствия и защиты прав потребителей должна обеспечить своевременное информирование населения области о проблемах и достижениях в деятельности предприятий, организаций области по повышению качества и конкурентоспособности продукции и услуг в Тамбовской области [9].

4.2 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТАМБОВГАЛЬВАНОТЕХНИКА»

ОАО «Тамбовгальванотехника» создано на основе машиностроительного производства в 1941 г. Сейчас оно является крупнейшим предприятием РФ по проектированию и выпуску оборудования для химической, электрохимической обработки поверхностей и нанесения покрытий. Завод входит в состав пяти тысяч ведущих российских предприятий, имеющих статус «Лидер Российской экономики» (сертификат АВ 001265 от 3.11.1995 г.).

Предприятие дважды становилось дипломантом конкурса «100 лучших товаров России» в номинации «продукция производственно-технического назначения»: в 2001 г. – установка для гальванического покрытия мелких деталей в насыпном виде УПН-3, в 2002 г. – ванна колокольная ВК-40 М.

Проведение комплекса мер по повышению технологического уровня разрабатываемого оборудования и качества его изготовления позволило предприятию в 2001 г. начать работы по разработке системы менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000 и ее сертификации через совместное российско-германское предприятие «Интерсертифика-ТЮФ».

Высокой оценкой работы предприятия стало награждение Учредительным Советом ассоциации «Международная ассоциация бизнес-партнеров» Почетным дипломом и сертификатом «Предприятие года – 2001» и награждение генерального директора М.В. Макарова медалью и дипломом «Бизнес-лидер». Уже через несколько лет после появления стандартов ИСО серии 9000 для предприятий развитых в экономическом отношении стран наличие сертификата на систему качества стало необходимым условием не только для заключения контрактов с партнерами, но и даже условием начала предконтрактных переговоров. Наличие сертификатов на систему качества фактически подтверждает конкурентоспособность продукции, выпускаемой данным предприятием.

В России получение подобных сертификатов обеспечивают несколько специализированных организаций, включая Госстандарт РФ, АО «Оборонсертифика» и несколько других. ЗАО «ТКБ Интерсертифика», организованная десять лет назад, – одна из таких структур – старейшая среди себе подобных и обладающая возможно наибольшим опытом и наиболее богатыми и убедительными традициями. А по-настоящему известных и авторитетных органов, сертификаты которых признаются в большинстве стран мира, и вовсе несколько – немецкий, английский, французский и некоторые другие. Что касается «ТКБ Интерсертифика», то ее функции включают обучение персонала, консультирование при разработке и внедрении системы. «Интерсертифика» проводит непосредственно на предприятии всю работу по подготовке к сертификации. Собственно для этого и создано «ТКБ Интерсертифика».

Политика качества ОАО «Тамбовгальванотехника» гласит, что руководство предприятия берет на

себя ответственность следовать целям и направлять свою деятельность на:

- внедрение и постоянное совершенствование системы качества на основе МС ИСО 9001;
- уделение максимального внимания обучению и повышению сознания специалистов и рабочих в области качества;
- применение высококачественных материалов при взаимодействии с разработчиками, поставщиками на взаимовыгодных условиях;
- обеспечение постоянного улучшения качества продукции в соответствии с требованиями заказчика;
- увеличение прибыли за счет улучшения качества продукции и услуг;
- качество продукции и ее технический уровень – главное условие повышения материального благосостояния всех работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе описаны вопросы управления качеством в мировой и российской практике, а также рассмотрен классический подход к этой проблеме. Управление качеством в Тамбове изучен на основе примера ОАО «Тамбовгальванотехника».

Вступление в эру рыночных отношений заставило руководителей отечественных предприятий уделять повышенное внимание затратам на качество. Считается, что росту этого интереса способствовало несколько причин.

1 Деятельность по принципу «Качество – любой ценой!» уже никого не может удовлетворить. Система менеджмента качества, в которой отсутствуют экономические механизмы обеспечения и улучшения качества, не может быть эффективной, так как только организационными мерами невозможно обеспечить конкурентоспособность продукции.

2 Пришло понимание того, что дорого обходятся не достижения качества, а несоответствия, приводящие к переделкам, ремонту и утилизации бракованной продукции.

3 Произошло изменение статуса финансовых аспектов СМК в международных стандартах ИСО серии 9000-2000: из рекомендованных, а значит – необязательных, они становятся «обязательными к применению в тех случаях, когда это возможно».

Использование финансовых механизмов СМК позволит не просто снизить или оптимизировать затраты, но и решить финансовые проблемы менеджмента качества, и таким образом перейти от менеджмента качества к качеству менеджмента.

ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

АУДИТ (ПРОВЕРКА) КАЧЕСТВА – систематическое и независимое испытание и оценивание соответствия деятельности по обеспечению качества и ее результатов плановым мероприятиям, эффек-

тивности их внедрения и достижения ими целей [13].

БЕНЧМАРКИНГ – методика управления, направленная на улучшение качества и достижение превосходства в конкурентной борьбе. Шаги, необходимые для процесса бенчмаркинга, обычно включают: влияние критичных для успеха функций, определение лидера в той области, где чувствуется наличие собственных недостатков; исследование конкурентоспособной информации; разработка методов измерения показателей и т.д. [14].

ВЕРИФИКАЦИЯ – подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что выходные данные процесса проектирования и разработки соответствуют входным данным этого процесса [15].

ЗАТРАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С КАЧЕСТВОМ – затраты, возникающие при обеспечении и гарантировании удовлетворительного качества, а также связанные с потерями, когда удовлетворительное качество не достигнуто. 1) Затраты, связанные с качеством классифицируются внутри организации согласно ее собственным критериям. 2) Некоторые потери можно с трудом определить количественно, но они могут быть очень существенными (например, потеря престижа) [16].

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ – процедура, посредством которой устанавливают соответствие представленной на сертификацию продукции требованиям, предъявляемым к данному виду (типу) продукции. требования устанавливаются в НТД, в информации о продукции [17].

ИННОВАЦИИ – нововведения в области техники, технологии и организации труда и управления, основанные на использовании достижений науки и передового опыта, а также использование этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности [16].

КАЧЕСТВО МАРКЕТИНГА – это: 1) осуществление на предприятии объективного исследования рынка (его размеров, уровня цен, конкурентов, каналов сбыта, товарной конъюнктуры, установление потребностей); 2) разработка стратегии сбыта (место сбыта товаров, выбор каналов сбыта и партнеров); 3) формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, содействие продаже, создание благоприятного имиджа продукции и предприятия); 4) планирование и разработка новых товаров. Эффективный маркетинг на предприятии возможен при правильной постановке целей и постоянном анализе: положения предприятия на рынке выпускаемых товаров; положения продукции на рынке; номенклатуры и ассортимента продукции; уровня производства и качества новой продукции. Таким образом, задача маркетинга в области качества состоит в определении уровня качества продукции, удовлетворяющей текущим и будущим требованиям потребителей [18].

КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА – это способность руководства и персонала предприятия своевременно принимать рациональные решения, выполнять их в нужные сроки для получения прибыли и экономического эффекта. В современных условиях неопределенности и непредсказуемости предприятиям трудно осуществлять долгосрочное планирование. Часто руководителям приходится пересматривать и корректировать ранее принятые решения, чтобы обеспечить выживание предприятий. Следовательно, качественный менеджмент возможен только при постоянном пересмотре и корректировке целей предприятия, номенклатуры, ассортимента, цены и объема выпуска продукции с учетом изменений во внешней и внутренней средах предприятия [18].

КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ – совокупность характеристик процесса и условий обслуживания обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей потребителя [17].

КАЧЕСТВО ПЕРСОНАЛА – представляет собой активных, квалифицированных и заинтересованных работников, располагающих необходимой материальной базой и способных при соответствующей мотивации и организации работ обеспечить требуемое качество продукции (работ, услуг). Именно от него зависит производственный процесс, эффективность использования средств на предприятии. Качество персонала включает в себя: 1) обеспечение сотрудников всеми средствами труда; 2) создание благоприятного климата на предприятии; 3) всестороннее обучение с учетом изменений; 4) переподготовка и повышение квалификации персонала по всем направлениям [18].

КАЧЕСТВО ПРОЕКТА – под проектом понимается современная форма внедрения принципиальных изменений в любой деятельности или формирования новых направлений деятельности. Проект характеризует несколько отличительных признаков: 1) принципиальные изменения, составляющие ядро проекта; 2) неповторимость, новизна; 3) ограниченность по времени и ресурсам; 4) возможные конфликты при реализации проекта. Для разработки и реализации качественного проекта необходимо распределить ответственность между участниками проекта [18].

КАЧЕСТВО ПРОЦЕССА – процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности от момента получения материальных ресурсов до отправки готовой продукции потребителю. Качество процесса входит: 1) планирование процесса; 2) проверка возможности технологических процессов; 3) контроль и регулирование характеристик качества вспомогательных материалов и промышленной среды; 4) транспортировка продукции [18].

КАЧЕСТВО ТРУДА – это существенные свойства конкретного труда, являющиеся основой создания потребительной стоимости. Качество труда содержит следующие компоненты: сложность труда; квалификацию работников; народнохозяйственное значение; условия труда; относительную тяжесть; напряженность труда; ответственность; трудовую добросовестность; производительность; интенсивность; экономию материальных ресурсов; качество готового продукта; качество работ; умелость; привлекательность. Именно от качества труда зависит качество работы, от которой зависит качество продукции. Существует несколько форм проявления труда: 1) конкретный и абстрактный; 2) необходимый и прибавочный; 3) производительный и непроизводительный. О труде отдельного работника можно судить по качеству выполненной им работы, т.е. по соответствию его работы установленным требованиям [18].

КАЧЕСТВО УСЛУГИ – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя [4].

КВАЛИМЕТРИЯ – наука о способах измерения и количественной оценки качества продукции и услуг [17].

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ – эффективная система, объединяющая деятельность различных подразделений организации, ответственных за разработку параметров качества, поддержание достигнутого уровня качества и его повышение, для обеспечения производства и эксплуатации изделия на самом экономичном уровне, при полном удовлетворении требований потребителя [19].

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ – способность продукции соответствовать потребностям рынка, способность предприятия осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства, стимулирования и поддержания продукции на высоком качественном уровне [20].

КОНТРОЛЛИНГ – совокупность методов оперативного и стратегического управления (в сферах учета, контроля, оптимизации, использования финансов, мощностей и возможностей организации),

ориентированных на достижение конечных целей и результатов деятельности организации [16].

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА – проверка соответствия количественных или качественных характеристик продукции или процесса, от которого зависит качество продукции, установленным техническим требованиям [21].

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – организационная деятельность руководителей предприятия в области качества, которая направляет человеческие, материальные и финансовые ресурсы туда, где они дадут наилучшие результаты во благо потребителей, работников предприятия и общества [22].

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА – включают:

- 1) методы обеспечения качества (контроль; испытания; планирование испытаний; обеспечение надежности; анализ проекта; самоконтроль и самооценка);
- 2) методы стимулирования качества (мотивация; системы вознаграждения; рекламно-пропагандистская деятельность; кружки качества; конкурсы качества; премии по качеству);
- 3) методы контроля качества (учет и анализ затрат на качество; контроль документации; анализ и обработка данных; статистические методы управления качеством; внутренние проверки) [23].

НАГРАДЫ (ПРЕМИИ, ПРИЗЫ) КАЧЕСТВА – инструмент совершенствования деятельности предприятий, основанный на методах самооценки фирм на соответствие национальных премий качества, в которых наиболее полно реализованы принципы всеобщего управления качеством. Премии качества нацелены на внешние проблемы фирмы, в этом и заключается их разница. Наиболее престижными премиями качества являются: в Японии – приз Деминга (Deming Application Prize – DAP), в США – национальная награда за качество Мэлкома Бэлдриджа (Melcom Baldrige National Quality Award – MBNQA) и для компаний Европы – Европейская награда за качество (European Quality Award – EQA). Российский приз качества – Премия Правительства Российской Федерации в области качества, которая была учреждена 12 апреля 1996 г. Главной особенностью всех премий качества является то, что они призваны не только выделять и награждать лидеров в этой области, но и ориентировать те предприятия, которые хотят сократить свое отставание от них. Широкое использование премий в области качества – стимул улучшения качества и ориентир возможностей предприятий [24].

НАДЗОР ЗА КАЧЕСТВОМ – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протоколов с целью удовлетворения того, что установленные требования выполняются. 1. Надзор за качеством может осуществляться потребителем или от его имени. 2. Надзор за качеством может включать управление наблюдением и проверкой, которое может предотвратить ухудшение качества объекта (например, процесса со временем) [17].

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА – означает гарантирование такого уровня качества продукции, который позволяет потребителю с уверенностью покупать и использовать ее в течение длительного времени, причем эта продукция должна полностью удовлетворять требованиям потребителя [25].

ПЕТЛЯ КАЧЕСТВА – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях – от определения потребностей до оценки их удовлетворения: 1) маркетинг, поиски и изучение рынка; 2) проектирование и/или разработка технических требований, разработка продукции; 3) материально-техническое снабжение; 4) подготовка и разработка производственных процессов; 5) производство; 6) контроль, проведение испытаний и обследований; 7) упаковка и хранение; 8) реализация и распределение; 9) монтаж и эксплуатация; 10) техническая помощь в обслуживании; 11) утилизация после использования. Спираль качества является аналогичным понятием [14].

ПЛАНИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА – деятельность, которая устанавливает цели и требования к качеству и применению элементов системы качества. Планирование качества охватывает: а) планирование качества продукции: идентификация, классификация и оценка характеристик качества, а также установ-

ление целей, требований к качеству и штрафных санкций; б) планирование управленческой и функциональной деятельности: подготовка применения системы качества, в том числе организация и составление календарного графика; в) подготовку программы качества и выработку положений по улучшению качества [17].

ПРОГРАММА КАЧЕСТВА – документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, ресурсы и последовательность деятельности, относящейся к специфической продукции, проекту или контракту. 1. Программа качества обычно содержит ссылки на части руководства по качеству, применяемые к отдельным случаям. 2. В зависимости от назначения программы она иногда называется «Программа обеспечения качества» или «Программа административного управления качеством» [17].

САМООЦЕНКА КАЧЕСТВА – проведение обследования деятельности предприятия в области качества собственными силами с целью самооценки ее соответствия критериям премии по качеству и разработки на этой основе мероприятий по усовершенствованию функционирования фирмы. Процесс систематического пересмотра и контроля состояния компании – один из наиболее важных видов управленческой деятельности для любой системы Всеобщего Управления Качеством. Процесс самооценки Качества очень полезен для любой компании, желающей развиваться и демонстрировать свой уровень качества. Самооценка позволяет компании четко локализовать свои сильные стороны и сферы совершенствования, фокусируясь на взаимоотношениях между людьми, процессами и результатами. В организации, понимающей значение качества, самооценка может идеально выполнять функции регулирования ее деятельности [17].

СИНЕРГИЗМ – стратегические преимущества, возникающие при сосредоточении двух или более предприятий в одних руках. Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Изначально термин «синергия» был образован от термина «синергизм», который в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был использован И. Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как $2 + 2 = 5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости [26].

СИСТЕМА КАЧЕСТВА – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. 1. Масштабы системы качества должны соответствовать целям в области качества. 2. Система качества организации предназначена, прежде всего, для удовлетворения внутренних потребностей управления организацией. Она шире, чем требования определенного потребителя, который оценивает только ту часть системы качества, которая относится к этим требованиям. 3. В связи с требованиями контракта или обязательными предписаниями по проведению оценки качества может быть затребовано наглядное доказательство применения определенных элементов системы качества [17].

СТАНДАРТИЗАЦИЯ – деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих или потенциальных задач. В частности, эта деятельность проявляется в процессах разработки, опубликования и применения стандартов. Важнейшими результатами деятельности по стандартизации являются повышение степени соответствия продукции, процессов и услуг их функциональному назначению, устранение барьеров в торговле и содействие научно-техническому сотрудничеству [17].

СТРАТЕГИЯ – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей

путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает:

1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на их достижение [26].

ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВУ – выражение определенных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки [27].

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА – мероприятия, предпринимаемые в организации с целью повышения эффективности деятельности и процессов для получения выгоды не только для организации, но и для потребителей ее продукции [16].

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ – процесс, цель которого – улучшение финансового состояния предприятия и получение определенных финансовых результатов [11].

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – система рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятия в целях достижения стратегических и текущих целей [11].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Розова Н.К. Управление качеством. – СПб: Питер, 2002.
- 2 Российский бизнес под знаком качества // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 8.
- 3 Европейский фонд управления качеством // Европейское качество. Дайджест. Ежеквартальное приложение к журналу «Стандарты и качество». – 2003. – № 4.
- 4 «Глобальные» перспективы применения «глобальных» стандартов // ИСО 9000+14000. Ежеквартальное приложение к журналу «Стандарты и качество». – 2003. – № 4.
- 5 Основы осознанного управления качеством продукции // Стандарты и качество. – 2004. – № 2.
- 6 Оценка экономической эффективности внедрения // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 7.
- 7 Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
- 8 Финансовый менеджмент качества: мифы и реальность // Методы менеджмента качества. – 2002. – С. 10.

- 9 Постановление Администрации Тамбовской области № 961 от 18.12.2003 г.
- 10 ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- 11 Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 718 с.
- 12 Сергеев А.Г., Латышев М.В. Сертификация: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Логос, 2000. – 248 с.
- 13 Б. Робертсон. Лекции об аудите качества: Пер. с англ. / Под общей ред. Ю.П. Адлера. Изд. 2-е, испр. – М.: Редакционно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2000. – 264 с., илл.
- 14 Гиссин В.И. Управление качеством продукции: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2000. – 256 с. – (учебники «Феникса»).
- 15 Систематизированный материал по системам менеджмента качества на основе МС ИСО 9000 версии 2000 года для использования специалистами по качеству при повышении квалификации – Москва 2001.
- 16 Горбашко Е.А., Леонова Т.И., Кузьмина С.Н. Определение затрат на качество при выполнении инновационных проектов: Методические рекомендации / Министерство образования Российской Федерации. – М., 2002. – 52 с. (Серия «Инновационная деятельность». Вып. 16).
- 17 Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов / 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 639 с.
- 18 Герасимов Б.И., Спиридонов С.П., Смагин М.В. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Под науч. ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001. – 132 с.
- 19 Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. А. В. Гличев. – М.: Экономика, 1988. – 215 с.
- 20 Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 384 с.
- 21 Справочное пособие директору производственного объединения, предприятия: (Экономика, организация, планирование, управление). В 2 т. / Под ред. Г.А. Егiazаряна, А.Д. Шеремета. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1985.
- 22 Свиткин М.З. От семейства стандартов ИСО 9000 к всеобщему менеджменту качества / Стандарты и качество. – 1997. № 9. – С. 43 – 48.
- 23 Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
- 24 Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. Качество в системе управления предприятием. – М.: Машиностроение, 2000. – 104 с.
- 25 Бендерский А.М. Обеспечение качества продукции. – М.: Издательство стандартов, 1988 г. – 120 с. (Всеобуч по качеству).
- 26 Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М.Г. Лапусты, П.С. Никольского. –

- 27 Dictionary of business and management. The Macmillan Press Ltd., 1990.
- 28 Управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. – 199 с.
- 29 Крянев Ю.В., Кузнецов М.А. Образ качества // Стандарты и качество. – 1997. – № 4. – С. 66 – 69.
- 30 Жданов С.А. Методы и рыночная технология экономического управления. – М.: «Дело и сервис», 1999. – 272 с.
- 31 Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
- 32 Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. – 160 с.
- 33 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
- 34 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с. – (Серия «Высшее образование»).
- 35 Фатхутдинов Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности / Стандарты и качество. – 1995. – № 1. – С. 48 – 52.
- 36 TQM – 21. Проблемы, опыт, перспективы. Вып. 1. Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. – М.: ИздАТ, 1997. – 192 с.
- 37 TQM – 21. Проблемы, опыт, перспективы. Вып. 2. Под ред. В.Л. Рождественского и В.А. Качалова. – М.: ИздАТ, 1997. – 288 с.
- 38 Шепелев С. Н. Системы качества и конкурентоспособности продукции. – М.: РИЦ «Татьянин день», 1993. – 256 с.