Хачатуров А.Е.
директор Института экономики и менеджмента Российского химико-технологического университета им. Д.И. Менделеева

Чем лучше, тем лучше

влияние менеджмента качества на формирование стратегии развития предприятия

В практике западного менеджмента в последнем десятилетии при анализе современных форм организации управления фирму рассматривают как субъект реализации некоторой производственной функции, которая определяет, каким образом затраты обращаются в конечный продукт на выходе. Такой подход основан на использовании так называемой «цепочки создания стоимости» представляющей собой совокупность дискретных, но связанных производственных функций. Эти функции определяют как виды деятельности и описание данной «цепочки» сосредотачивается на том, как эти виды деятельности создают стоимость и от чего зависят издержки каждого из них. В этом случае конкурентные преимущества складываются из особенностей как основной, так и вспомогательной деятельности компании.

В настоящее время многими признается такая общая группировка видов основной деятельности: *внутренняя логистика; производственный процесс; внешняя логистика; маркетинг и розничная торговля; обслуживание*. В группу вспомогательных видов деятельности включают: :*материально-техническое обеспечение; технологическое развитие; управление кадрами; инфраструктура компании*.

Под инфраструктурой понимаются такие виды деятельности, как *общее управление, планирование, финансы и бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, взаимоотношения с государством и управление качеством*. Очевидно, что повышение эффективности вспомогательной деятельности с помощью новых организационных приемов или принципиально отличных технологий позволяет добиться определенных конкурентных преимуществ. К сожалению, в имеющихся многочисленных публикациях выбор стратегии обеспечения качества рассматривается в отрыве от ее реализации или же проблеме собственно реализации уделяется недостаточно внимания. Конкурентные преимущества, по сути, возникают из той стоимости, которую компания способна создать для своих потребителей и которая превышает затраты по ее созданию.

При этом высокая стоимость, которую покупатели готовы оплачивать за более высокое качество продукта, обусловливается предоставлением уникальных выгод, оправдывающих ее. Принципиально важным представляется положение о правилах конкуренции, заключающихся в следующих *пяти движущих конкурентных силах*, сформулированных М. Портером[1]:

- выход на рынок новых конкурентов;
- угроза со стороны субинститутов;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- соперничество между действующими на рынке конкурентами.

Совместное действие этих пяти сил определяет способность компании получать в среднем прибыль на вложенный капитал, превышающую стоимость этого капитала. В то же время, применяя те или иные стратегии, компания, по мнению М. Портера, *может управлять силами конкуренции, а, следовательно, и изменять прибыльность*.

Разумеется, что в любой отрасли в условиях уникальности каждой компании решающее значение имеют долгосрочные перспективы получения прибылей. Однако стратегия повышения качества может оказывать положительное воздействие на прибыльность лишь ограниченное время, так как каждый новый виток повышения качества снижает барьеры для вхождения на рынок конкурентов, предоставляя им возможность принятия мер к усовершенствованию нового продукта.

Кроме того, стратегия повышения качества, как правило, сталкивается с неизбежным появлением на рынке идентичных, но более дешевых товаров, так называемых *аналогов-дженериков*. Это на передний план выдвигает вопрос о необходимости создания барьеров, затрудняющих конкурентам имитацию стратегии. Поскольку создать абсолютно непреодолимые барьеры вряд ли возможно, компания, по выражению М. Портера, должна стать «подвижной мишенью» для конкурентов, пытаясь постоянно продвинуться на все более выгодные позиции и инвестируя в те меры, которые этому способствуют[2].

На наш взгляд, очевидная высокая степень рисков и ответственности при реализации стратегии повышения качества требует внедрения в дополнение к традиционному стилю управления специальной организации управления качеством[3]. При этом если традиционная модель управления ориентировала менеджера практически только на достижение экономических целей, то новая отражает и социальные процессы – занятость, гуманизация условий труда и т.п.[4].

Новая система мышления оперирует понятиями «*равновесие*» и «*самоорганизация*», то есть таким состоянием общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь и развитие. Менеджер, действующий в рамках новой концепции мышления, будет исследовать любые действия с точки зрения последствий их влияния на состояние равновесия.

Обобщая всё сказанное, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались:

- постоянный рост;

- конкуренция;
- количество;
- доминирование;
- самоутверждение.

Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов:
- сохранение;
- кооперацию;
- качество;
- партнёрство;
- интеграцию.

Это новый подход к управлению с трудовой этикой, направленной на то, чтобы использовать *силу ума, творчество и рабочий опыт всех служащих*[5].

Новая концепция строится на основном постулате *взаимосвязи общего менеджмента организации и менеджмента качества*.

Считается, что менеджмент качества – это составная часть общего менеджмента фирмы, пронизывающая все подразделения и влияющая на все показатели. Качество выступает как связующее звено, как фактор, объединяющий все аспекты и задачи фирмы. Проблема качества из инженерно-технической сегодня переводится в разряд организационной и социально-психологической. Поэтому, чтобы совершить скачок к повышению качества продукции, необходимо иметь адекватную систему управления и культуру, способную обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям всех заинтересованных в качественном результате предпринимательской деятельности (потребителей, поставщиков, владельцев, работников организации, общества в целом).

Новая концепция фокусирует усилия как на удовлетворении и предвосхищении ожиданий конечных потребителей, общества в целом (внешних), так и на удовлетворении потребностей компании (внутренних потребителей). В таких странах, как Великобритания, США, Япония, рынок наводнён продукцией, которая мало отличается по уровню качества и удовлетворяет все явные, очевидные требования покупателей. Поэтому преимущество при сбыте получает продукция, учитывающая *скрытые потребности*. Потребитель не подозревает, что ему хочется, и только тогда, когда ему предложили купить что-то оригинальное, неожиданное, он поймёт, что именно ему нравится и подходит. Процветающие фирмы во всём мире работают на достижение этого уровня[6].

Систему управления, организационную культуру, психологию управления, групповую работу, статистические методы, исследование и совершенствование процессов обеспечивает всеобъемлющий менеджмент качества — *Total Quality*

> в любой отрасли
> в условиях уникальности
> каждой компании
> и ее структуры
> решающее значение
> имеют долгосрочные
> перспективы получения
> прибылей

конкурентные преимущества, по сути, возникают из той стоимости, которую компания способна создать для своих потребителей

Management (TQM)[7]. Следует отметить, что в рамках культуры TQM организации обеспечивают наиболее полное удовлетворение запросов потребителей не только с позиций уровня качества, степени новизны предлагаемых товаров и услуг, но и уровня цен. Качество и цена рассматриваются как сумма, а не разность, как партнёры, а не враги. Оптимальный путь организаций – производить продукцию быстрее и дешевле, делать её лучше.

В последние годы, по утверждению Ф. Котлера, усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали всё больше учитывать интересы общества. Ни одна фирма за рубежом, не имеющая систем менеджмента качества и экологического менеджмента, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.[8]

В концепции TQM особое внимание уделяется проблеме предотвращения и снижения негативного воздействия на окружающую среду. Появились стандарты ИСО серии 14000, которые устанавливают требования к системам менеджмента с точки зрения управления экологическими аспектами производства и самой продукции.

Следующим шагом стало отражение необходимости обеспечения безопасных условий труда персонала и безопасности населения, проживающего в зоне вероятного воздействия промышленных аварий. Появились стандарты OHSAS 1800, которые устанавливают требования к управлению промышленными рисками и деятельностью в области охраны труда в организации.

По результатам современных исследований более половины всех техногенных аварий и катастроф происходит по причине отказов систем предотвращения аварийных ситуаций, ошибок персонала, неудовлетворительного технического состояния оборудования. При этом возрастает число аварий с негативными экологическими последствиями.

Наиболее распространенными и экологически опасными являются аварии на предприятиях химической промышленности, магистральных и внутрипромысловых трубопроводах, трубопроводах промышленных объектов, аварии на канализационных системах и очистных сооружениях. Чрезвычайно велика опасность аварий и неквалифицированного вывода из эксплуатации различных ядерных объектов, в том числе реакторов судов морского флота, подводных лодок.

К особой категории относятся факты обнаружения бесхозных сильнодействующих веществ, остающихся после самоликвидации обанкротившихся торговых фирм. Существенно обострились экологические проблемы урбанизированных территорий, связанные с проявлением опасных техногенных (и в ряде слу-

чаев – природных) процессов, которым подвержены практически все города. Из-за практически полного прекращения в 1990-е годы профилактических работ по предупреждению развития этих процессов в большинстве городов России их суммарная площадь за последние 15 лет увеличилась на 50-60%.

По некоторым оценкам, около 34% урбанизированных территорий относится к сейсмоопасным с интенсивностью сейсмических сотрясений в шесть баллов и более. Опасность землетрясений с каждым годом растет по мере освоения сейсмоактивных территорий и строительства на них крупных технических и гражданских объектов. Подготовленная институтами РАН с учетом последних научных результатов карта сейсмического районирования территории Российской Федерации требует анализа устойчивости ранее введенных в эксплуатацию объектов топливно-энергетического комплекса (ГЭС, ТЭЦ и т.д.), а также других сложных технических объектов.

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что предотвращение техногенных аварий и катастроф и защита населения и окружающей среды от их последствий должны стать одним из ведущих направлений развития экономики, науки и образования РФ, и, безусловно, стать элементом интегрированной системы менеджмента промышленных предприятий.

[1] Портер М.Е. Конкурентное преимущество / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 29-30.

[2] Портер М.Е. Конкурентное преимущество / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 52-53.

[3] Следует различать управление качеством и контроль качества, обеспечивающий качественное выполнение других видов деятельности с помощью проверки, мониторинга, инспекции, тестирования, рецензирования и т.п. Другими словами, качество продукции получают в результате осуществления различных мероприятий по созданию стоимости.

[4] Куликов Ю.А., Хачатуров А.Е. Основы менеджмента качества. – М.: ДИС, 2003. - С. 108.

[5] Morgan C., Murgatroyd S. Total Quality Management in the Public Sector. – Philadelphia, 1994. P. 10.

[6] Деминг Э. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994.

[7] Total (всеобщий, всеобъемлющий) – поскольку за качество отвечают все и поскольку качество – это требование, относящееся ко всем видам деятельности фирмы; Quality означает, что продукция и услуги должны отвечать потребностям и требованиям внешних и внутренних потребителей, следовательно, продукция и услуги должны постоянно улучшаться и эти улучшения должны постоянно отражаться в документации организации, то есть вся система здесь нацелена на качество; Management – отражение обязательств и внимания руководства, ведь менеджмент, основанный на вовлечении сотрудников, участии их в решении вопросов, делегировании полномочий, является необходимым условием достижения всеобщего качества.

[8] Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990.