

О.В.Княгинин (асп., каф. СМ), М.В.Лопатин, к.э.н., проф.

ОЦЕНКА ОБЩЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ВНЕДРЕНИЯ И СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Подавляющее число российских предпринимателей уверено, что оценку общего экономического эффекта внедрения и сертификации системы менеджмента качества (СМК) на базе популярных стандартов следует свести к оценке маркетингового эффекта сертификации. Действительно, во многих случаях сертификация способствует получению доступа к новым рынкам, привлечению новых заказчиков, повышению цены контракта, улучшению имиджа предприятия. К примеру, если крупная иностранная компания для продолжения деловых отношений потребует от своего российского партнёра сертификат ИСО 9001, то наш соотечественник сделает всё необходимое для его получения.

Эта работа призвана обратить внимание руководителей на общий экономический эффект внедрения СМК, в противовес эффекту сертификации, а так же объяснить причины неудач российских предпринимателей в области улучшения деятельности методами менеджмента качества.

При постановке исключительно маркетинговых целей, внедрение и сертификация не занимают много времени и не требуют больших инвестиций. Экономия достигается подменой полномасштабного внедрения СМК разработкой минимально необходимого пакета документации и проведением достаточных для получения сертификата мероприятий. Руководителям это выгодно, поскольку отпадает необходимость соответствовать особенно «трудным» принципам менеджмента качества, таким как лидерство руководства, системный подход и так далее. Аудиторам, с другой стороны, проще проверять документы, нежели эффективность их исполнения. Кроме того, аудиторы готовы предоставить предприятию «кредит доверия», в расчете на скорое устранение озвученных, но не занесённых в протокол недостатков. Перечисленное выше составляет первую причину, по которой вопросам внедрения уделяется ровно столько внимания, сколько необходимо для получения сертификата.

Результатом реализации такого подхода становится отсутствие успешного, с точки зрения улучшения деятельности, российского опыта внедрения СМК. И это вторая причина, по которой внедрение считают бессмысленной тратой денег. СМК, «стоящая отдельно от производства» - мечта многих российских руководителей и консультантов. И так будет до тех пор, пока не будет осознана реальная польза внедрения СМК.

Начнём с того, что упомянутый маркетинговый эффект не вечен. Когда рынок «подрастёт», на нём не будет места предприятиям с недееспособной СМК, стоящей отдельно от производства. Система качества – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством (ИСО 8402:1994). Согласно современной трактовке, СМК – это скорее система управления предприятием в целом, а принципы менеджмента качества приобретают совершенно иное значение.

В том или ином виде, система управления присутствует на любом предприятии. Следуя логике реинжиниринга бизнес-процессов, существующую систему необходимо сначала описать, а затем произвести улучшения, ориентируясь на практику лучших предприятий, закреплённую в стандартах. Такая формализация даёт возможность увидеть все механизмы работы предприятия, описать их, а затем произвести оптимизацию. Целью становится достижение уровня, на котором улучшение бизнес-процессов будет носить систематический характер.

В мировой практике принято называть следующие плюсы полноценной СМК.

1. Снижение себестоимости и улучшение качества продукции - благодаря согласованности процессов, снижению числа и стоимости ошибок, сокращению «скрытого производства».

2. Снижение рисков несоблюдения сроков и бюджетов – благодаря снижению информационной неопределённости, улучшению качества управленческих решений и планирования. СМК, построенная на основе корпоративной информационной системы (КИС), снабжает руководителей всей необходимой информацией, касающейся бизнес-процессов, их взаимодействия, системы в целом.

3. Повышение устойчивости деятельности. Становится возможным предоставление сотрудникам подробных инструкций, с заданной точностью описывающих их роль в выполнении каждой операции. При этом инструкции могут поступать по мере выполнения работы, в удобочитаемом графическом виде, параллельно с передачей всех необходимых информационных материалов. Благодаря этому снижаются требования к опыту сотрудников.

Следует особо выделить эффект стандартизации, дающий новые возможности экономии на масштабах производства снижая издержки, связанные с усложнением структуры компании. В отличие от традиционной стандартизации, создаётся гибкая и одновременно устойчивая система, причём затраты на переработку документации с её накоплением будут увеличиваться незначительно! Это достигается использованием КИС, позволяющей получать максимальную отдачу от использования обратной связи, на основе которой можно производить изменения без особых усилий и практически в реальном времени, при минимальном сопротивлении нововведениям. Снижение сопротивления происходит благодаря отсутствию необходимости заучивать требования стандартов, а так же личному участию сотрудников в успехе компании, любые предложения которых можно легко оценивать (в том числе и для определения размера премии) с помощью бизнес-модели предприятия, создаваемой в рамках внедрения СМК на базе КИС. Это так же способствует распространению успешных практик внутри предприятия.

В качестве вывода можно отметить, что большинство из препятствий, встающих на пути внедрения СМК, преодолимы. Главным двигателем их преодоления по-прежнему остаётся мотивация, лидерство руководства. К примеру, многие руководители утверждают, что проблема русского менталитета непреодолима. Однако на советских оборонных предприятиях она успешно решалась. К тому же, у этой задачи могут быть и другие, изящные решения. Потенциал систем менеджмента качества огромен, и лишь от руководства зависит, в какой мере предприятие будет его использовать.

ЛИТЕРАТУРА:

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества: основные положения и словарь. - М.: Госстандарт России, 2001. – 68 с.
2. Система управления производственным объединением и промышленным предприятием. Разработка, внедрение и совершенствование на основе стандартизации. - М.: Изд-во стандартов, 1986 г.
3. Консалтинговая компания «БИГ-СПб». ИСО 9000: Стандарт управления качеством или стандарт управления предприятием? // Экономика и время. 2000. №9.
4. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Процессное описание бизнеса - основа основ для системы экономики качества // Стандарты и качество. 2002. № 2.
5. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. От затрат на качество - к управлению затратами // Методы менеджмента качества. 2002. № 4.
6. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество. 2002. №4.
7. Шестаков А.Л. МС ИСО серии 9000: иллюзии и реальность // Методы менеджмента качества. 2003. №5.
8. Горелик С. Бизнес-инжиниринг и организационное проектирование // YES. 2001. № 6.