

*Я. Кассем*

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ISO 9000  
(опыт сирийских предприятий)**

В статье рассматривается положение сирийских предприятий, получивших сертификаты соответствия системам международных стандартов (МС) ISO 9000:1994 на июль 2002 г. Автор попытался проанализировать позицию данных предприятий и оценить их способность к выполнению требований МС ISO 9000.

**ВВЕДЕНИЕ**

Начало третьего тысячелетия ознаменовалось активизацией международной торговли, увеличением темпов ее роста, а также ростом конкуренции между государствами и повышением требований к качеству товаров и услуг. Организации стремятся усовершенствовать свою деятельность путем применения наиболее эффективных международных методов в области управления, в том числе в области управления качеством, при этом выстраиваются системы и принципы, которые помогают преодолеть этим организациям различные сложности и препятствия.

Следование системе менеджмента качества (СМК) на основе МС ISO 9000 является верным путем для совершенствования деятельности организаций, так как эта система способствует повышению эффективности работы организации и увеличению прибыли, поэтому сегодня в мире быстро увеличивается число организаций, имеющих сертификат соответствия этим стандартам. На 1999 г. более 400 тыс. организаций имели такой документ [Piyas, Al-salti, 1999].

По словам Э. Деминга (E. Deming), повышение качества приводит к снижению потерь и уменьшению затрат и, следовательно, к улучшению деятельности организации [Al-salti, Piyas, 1997]. В связи с этим, особенно для развивающихся стран, встает вопрос: «Позволяет ли внедрение СМК повысить качество продукции и конкурентоспособность, а значит, улучшить результаты деятельности организаций?»

Итоги исследований, проводившихся во многих странах, показывают, что создание и применение эффективной СМК способствует получению сертификата соответствия, т. е. позволяет улучшить все бизнес-процессы и, как следствие, добиться более высокого качества выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, а также успеха в борьбе с конкурентами [Ghadhban, 2000].

Сирийские предприятия сталкиваются со сложными задачами, вызванными глобализацией экономики и связанными с ней изменениями в мире, учреждением ВТО и все увеличивающейся тенденцией глобализации технологий и инвестиций. Помимо этого, на развитие экономики Сирии оказывают большое влияние проект сотрудничества средиземноморских европейских стран и недавняя акция за учреждение свободной торговли между арабскими государствами, которая начала осуществляться с 1998 г.

В последние годы сирийские предприятия, и особенно предприятия государственного сектора, соревнуются за получение сертификата соответствия МС ISO 9000 для достижения разных целей: некоторые из них объективны, в частности, соответствие стандарту, другие же субъективны, например, отражают желания руководителей предприятий подтвердить личный статус.

Настоящая работа представляет собой практическое исследование сирийских предприятий, получивших сертификаты соответствия МС ISO 9000 в 2002 г. В данной статье будут проанализированы следующие аспекты:

- ◆ цели получения предприятиями этого сертификата;
- ◆ внутренние и внешние выгоды, полученные предприятиями;
- ◆ сложности, с которыми столкнулись предприятия для получения сертификата;
- ◆ характер использования предприятиями методов управления качеством для улучшения их деятельности;
- ◆ перспективы применения сирийскими предприятиями системы МС ISO 9000.

#### **ОБЩИЕ ДАННЫЕ ОБ ОБЪЕКТЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

На июль 2002 г. количество предприятий, получивших сертификат ISO 9000, составило 115. При этом 22 предприятия получили сертификат ISO 9001 (19% от общего числа), 93 предприятия — сертификат ISO 9002 (81% от общего числа) [Al-majmuah Al-ihsaiyah Al-sanawiyah..., 2002].

В числе указанных 115 предприятий 102 работают в частном секторе (ISO 9001 — 21 предприятие, ISO 9002 — 81 предприятие) и 13 в государственном секторе (ISO 9001 — 2 предприятия, ISO 9002 — 11 предприятий) [Al-majmuah Al-ihsaiyah Al-sanawiyah..., 2002]. В соответствии с отраслями

экономики предприятия, получившие сертификат ISO, распределились так, как показано в табл. 1.

Таблица 1

**Распределение предприятий, получивших сертификаты ISO 9000,  
в зависимости от отраслей экономики  
(в государственном и частном секторах)**

Отрасли экономики	Сектор		Всего
	Государственный	Частный	
Обрабатывающая промышленность и конструкторские разработки (ОПКР) <sup>1</sup>	1	19	20
Пищевая промышленность (ПП)	2	32	34
Химическая промышленность (ХП)	3	18	21
Текстильная промышленность (ТП)	4	10	14
Сфера услуг (СУ)	0	12	12
Другие области (ДО)	3	11	14

Источник: [Al-muatayat Al-ihsaiyah Li-wazaret..., 2002].

**Анализ результатов анкетирования.** С целью ознакомления с уровнем качества среди ведущих предприятий, получивших сертификаты соответствия МС ISO 9000, в конце 2002 г. были распространены анкеты. На вопросы ответили 83 из 89 предприятий, участвовавших в анкетировании. При этом процент предприятий, принадлежащих государственному сектору, составил 10,8% (9 предприятий), частному сектору — 89,2% (74 предприятия) (см. табл. 2).

1. *Цели получения сертификата соответствия МС ISO 9000 сирийскими предприятиями.* В результате анкетирования были выявлены следующие цели получения ведущими сирийскими предприятиями сертификатов соответствия стандартам ISO 9000:

- ♦ улучшение репутации фирмы — 28,9%;
- ♦ уменьшение убытков и производственных затрат — 16,9%;
- ♦ увеличение объема экспорта — 15,6%;
- ♦ повышение конкурентоспособности фирмы на мировом рынке — 10,8%;
- ♦ удовлетворение требований потребителей — 8,5%;
- ♦ повышение производительности труда — 7,3%;

<sup>1</sup> Обрабатывающая промышленность включает нефтедобывающую, угольную, табачную, бумажную промышленность и др.; конструкторские разработки включают бытовую технику, промышленное оборудование, мебель и др.

- ◆ улучшение качества продукции — 4,8%;
- ◆ оптимизация производственного процесса — 2,4%;
- ◆ увеличение прибыли — 2,4%;
- ◆ другие цели — 2,4%.

Проведенное анкетирование показало, что главная цель получения сертификата соответствия предприятиями — улучшение репутации фирмы. Не менее важными целями являются следующие:

- ◆ уменьшение убытков и производственных затрат;
- ◆ возможность экспорта продукции на внешний рынок: сертификат способствует сбыту продукции, увеличению прибыли;
- ◆ неспособность предприятия, не имеющего МС ISO 9000, к успешной конкуренции с предприятием, получившим такой сертификат.

Таблица 2

**Распределение объема выборки в зависимости от отраслей экономики в государственном и частном секторах**

Отрасль экономики	Сектор				Всего	
	Государственный		Частный			
	Число	%	Число	%	Число	%
Обрабатывающая промышленность и конструкторские разработки	1	12,5	14	18,9	15	18,1
Пищевая промышленность	2	12,5	23	31,1	25	30,1
Химическая промышленность	2	25,0	13	17,6	15	18,1
Текстильная промышленность	2	25,0	8	10,8	10	12,0
Сфера услуг	0	0,0	8	10,8	8	9,6
Другие области	2	25,0	8	10,8	10	12,0
Всего	9	100,0	74	100,0	83	100,0

Улучшение качества продукции не входит в число основных целей предприятий ни в одной из отраслей экономики, что противоречит целям МС ISO 9000, так как именно улучшение качества продукции приводит к уменьшению убытков и производственных затрат, к удовлетворению требований потребителей и, следовательно, к увеличению объема экспорта и улучшению репутации фирмы.

II. *Внешние и внутренние выгоды, полученные предприятиями в результате сертификации.* Большие проблемы сирийских предприятий после получения сертификата соответствия не исчезают. Не завоевываются внешние рынки, не улучшается качество продукции, прибыли не увеличи-

ваются и т. п.; приготовления и мероприятия, поспешно организованные для получения сертификата, и произведенные траты не приносят желаемого результата, и в итоге ценность сертификата заключается только в том, что он занимает почетное место в кабинете директора или в актовом зале.

В анкете были определены основные выгоды, которые, по мнению автора, предприятия могут приобрести в результате сертификации СМК. Автор разделил данные выгоды на две группы — внешние и внутренние.

*Внешние выгоды* — это выгоды, приобретенные организацией, например, в результате получения сертификата соответствия МС ISO 9000, усиливающие ее позицию на рынке: удержание внешнего потребителя, повышение конкурентоспособности, увеличение доли рынка и прибыли, а также повышение эффективности деятельности на рынке.

*Внутренние выгоды* — это выгоды, приобретенные организацией, например, в результате получения сертификата соответствия МС ISO 9000, отражающиеся на внутренней деятельности организации: повышение эффективности использования активов, увеличение производительности и понижение производственных затрат путем ориентации всей организации на внутреннего потребителя и совершенствования процессов, приводящих к его удовлетворению, что в целом совершенствует работу всей организации.

Вследствие применения сирийскими предприятиями СМК ISO 9000 не были получены желаемые выгоды как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Относительно внутренних выгод исследования показали следующие результаты:

- ♦ работники стали лучше осознавать свои ответственность и полномочия — 18,1%;
- ♦ появилось более глубокое понимание системы ведения документации — 15,7%;
- ♦ улучшение обучения — 14,5%;
- ♦ уменьшение числа отказов заказчиков и последующее уменьшение затрат — 13,3%;
- ♦ современные способы ведения и хранения документации — 10,8%;
- ♦ подъем морального духа и воспитание гордости — 8,4%;
- ♦ усовершенствование производственных процессов — 7,2%;
- ♦ создание наилучших условий работы и улучшение административной работы — 4,8%;
- ♦ большее сосредоточение на внутреннем потребителе — 3,6%;
- ♦ повышение производительности труда — 3,6%.

Как видно, опрос не выявил ориентацию предприятий на потребителя, особенно внутреннего, следовательно, появляется необходимость более тща-

тельного изучения требований потребителя и внимания к замечаниям и жалобам.

Сирийские предприятия не получили выгод, связанных с повышением производительности (причиной тому стали: устаревшее оборудование и неэффективные системы профилактики, особенно в государственном секторе) после получения сертификата, следовательно, появляется необходимость усиления внимания к эффективности их деятельности на пути улучшения следующих трех факторов:

- ◆ повышение уровня качества;
- ◆ усовершенствование технологического оборудования, имеющегося на предприятии, что снизит количество простоев, возникающих из-за его неисправностей, подготовки и настройки;
- ◆ подъем морального духа и воспитание гордости путем вовлечения работников в процесс создания СМК и их поощрения.

Оценка внешних выгод распределилась следующим образом:

- ◆ полное осознание важности улучшения качества продукции как стратегического фактора повышения конкурентоспособности — 31,3%;
- ◆ наилучшее удовлетворение внешних потребителей и их сохранение — 18,1%;
- ◆ использование сертификата в качестве инструмента, способствующего сбыту и рекламе — 16,9%;
- ◆ повышение объема экспорта — 13,3%;
- ◆ улучшение связей с поставщиками — 10,8%;
- ◆ увеличение прибыли — 9,6%.

Таким образом, увеличение прибыли имеет наименьшую долю в группе внешних выгод, полученных предприятиями, причиной чему является недостаточная ориентация данных предприятий на получение прибыли, что противоречит основным целям любой коммерческой организации.

Причина неспособности сирийской продукции конкурировать с подобными товарами на внешнем и внутреннем рынках заключается в ее несоответствии мировому уровню качества, поэтому требуются улучшение качества продукции для удовлетворения требований потребителей и снижение ее себестоимости. Это невозможно без увеличения эффективности деятельности сирийских предприятий, внедрения методов непрерывного улучшения качества продукции и развития инфраструктур для поддержания СМК, которые включают стандарты и лаборатории по стандартизации и метрологии для контроля, измерения, испытаний и анализа (у большинства сирийских предприятий нет современных лабораторий для проведения анализа и контроля качества продукции).

Необходимо создавать взаимовыгодные отношения с поставщиками путем вовлечения их в процесс совершенствования качества продукции, так как большая часть материалов и готовых деталей, используемых при производстве продукции, зависит от качества поставок. Поэтому непременно нужно учесть следующее:

- ♦ обратить внимание на требования к заключаемым контрактам на закупки для гарантии получения материалов и деталей, соответствующих стандартам, от поставщика;
- ♦ особое внимание уделять выбору поставщиков и использованию анкет для оценки их возможностей, а также периодической оценке уровня выполнения заказов старыми поставщиками.

III. *Сложности, с которыми столкнулись сирийские предприятия, получившие сертификат соответствия МС ISO 9000.* Проведенное анкетирование показало следующие результаты:

- ♦ отрицательное отношение рабочих к процессу внедрения СМК — 22,9%;
- ♦ трудность внедрения нескольких элементов стандарта и их толкования<sup>2</sup> — 16,9%;
- ♦ необеспеченность информацией — 14,5%;
- ♦ отсутствие материальной отдачи — 13,3%;
- ♦ ограниченность материальных и человеческих ресурсов — 9,6%;
- ♦ отсутствие опыта — 7,2%;
- ♦ трудности, возникающие при разработке руководства по качеству — 4,8%;
- ♦ отсутствие обязательств высшего руководства — 4,8%;
- ♦ трудность с пониманием требований стандарта и его толкованием — 2,4%;
- ♦ трудность с разработкой инструкции для выполнения работ — 1,2%;
- ♦ расходы на получение сертификата — 1,2%;
- ♦ отсутствие квалифицированных консультантов — 1,2%.

Как видим, наибольшую сложность вызывает проблема отрицательного отношения рабочих к внедрению СМК; она заняла первое место в группе трудностей, с которыми сталкиваются предприятия.

---

<sup>2</sup> Сирийские предприятия сталкиваются с различными трудностями при внедрении элементов стандарта, например, в применении статистических методов контроля качества, связанными с низким уровнем квалификации персонала на предприятиях, проблемами качества закупок, вызванными проведением государством политики протекционизма (все текстильные предприятия обязаны закупать сырье только у государственного предприятия по обработке хлопка), и др.

Сирийские предприятия не в состоянии эффективно внедрить систему ISO 9000 по двум причинам:

- 1) отсутствие подготовки на уровне руководства, персонала предприятия для внедрения требований МС ISO 9000 из-за низкого уровня квалификаций и слабого обучения;
- 2) руководящие, организационные и финансовые структуры данных предприятий не отвечают требованиям МС ISO 9000 из-за низкого уровня культуры качества и неразвитости инфраструктур для поддержания СМК.

Большинство западных предприятий не отмечало трудностей при убеждении работников в необходимости внедрения МС ISO 9000. Автор данной работы считает, что причина заключается в том, что эти предприятия опираются на коллективное участие своих работников в создании СМК.

Навязывание СМК без соучастия работников в этом процессе имеет негативные последствия. Следовательно, качество продукции и эффективность деятельности предприятия невозможны только при составлении руководства по качеству, выполнении формальностей по оформлению документации СМК и составлению различных указаний сотрудникам. Создание СМК невозможно также на предприятии, опирающемся на систему выдачи тендеров. Такой подход не годится для создания эффективных СМК на предприятиях, однако может применяться при необходимости привлечения помощи консультантов при создании системы, опирающейся на своих работников.

*IV. Методы и инструменты управления качеством, которые применяют предприятия, получившие сертификат ISO 9000, и результаты их применения.* В результате анкетирования были выявлены несколько методов и инструментов управления качеством, которые обычно используются для повышения эффективности работы предприятия. Таблица 3, представленная ниже, выделяет методы и инструменты управления качеством на предприятиях, получивших МС ISO 9000, и применение их в зависимости от отраслей экономики Сирии, а именно:

- ♦ все предприятия применяют систему внутренних аудитов, а также около 90% из них осуществляют изучение опытных образцов продукции и организуют постоянное обучение работников;
- ♦ больше 85% предприятий, получивших сертификат, не знакомы с методом бенчмаркинга и 100% — с методом «5 S», а предприятия, внедряющие TQM (total quality management), составляют менее 9%;
- ♦ около половины предприятий не имеют информации о методе функционального развертывания качества и не ведут учет затрат на качество.



Таблица 3

**Методы и инструменты управления качеством, которые применяют предприятия, получившие сертификат соответствия МС ISO 9000**

Методы управления качеством	%				В зависимости от отраслей экономики					
	А	В	С	Д	ОПКР	ПП	ХП	ТП	СУ	ДО
Внутренний аудит	0	100,0	0	0	В	В	В	В	В	В
Изучение опытных образцов продукции	12,1	87,9	0	0	В	В	В	В	А	В
Статистические методы контроля качества	24,1	0	41,0	34,9	А	С	С	А	Д	Д
Управление затратами на качество	12,1	0	37,3	50,6	Д	С	Д	Д	С	А
Постоянное обучение	9,6	90,4	0	0	В	В	В	В	А	В
Подходы к решению проблем <sup>3</sup>	14,5	37,3	9,6	38,6	В	Д	Д	А	В	С
Метод «5 S»	0	0	0	100,0	Д	Д	Д	Д	Д	Д
Бенчмаркинг	0	0	12,1	87,9	Д	Д	Д	Д	С	Д
Функциональное развертывание качества	13,3	33,7	9,6	43,4	А	Д	В	В	Д	Д
TQM	41	8,4	0	50,6	А	А	Д	В	Д	Д

А — предприятия, планирующие использование этих методов и инструментов; В — предприятия, применяющие данные методы и инструменты; С — предприятия, не желающие применять эти методы и инструменты; Д — предприятия, не знакомые с этими методами и инструментами.

Из рассмотренной выше таблицы можно сделать следующие выводы.

Во-первых, существует необходимость планирования предприятиями улучшения СМК с использованием соответствующих методов и инструментов управления качеством, приведенных в анкетах и других источниках. Следовательно, работники должны пройти специальное обучение, что поможет им лучше понять и освоить методы и инструменты управления качеством.

Во-вторых, существует необходимость расчета затрат на качество, что поможет выявить дефекты производства и поиск путей их исправления.

В-третьих, существует необходимость ускорить шаги по применению принципов TQM, опираясь на существующие сегодня мировые образцы.

<sup>3</sup> К улучшению уровня качества продукции могут быть разные подходы, например, цикл Деминга, 14 принципов Деминга, кружки качества и др.

V. *Выборочное посещение предприятий, получивших сертификат ISO 9000.* В июле 2002 г. автор данной работы посетил четыре предприятия, принадлежащих как к частному, так и к государственному секторам (бытовая техника, фармацевтические предприятия, текстильная и пищевая промышленность). Были получены следующие результаты:

- ◆ все посещаемые предприятия являются франчайзерами крупных западных компаний и обеспечены необходимой информацией, что в целом облегчило им задачу применения СМК;
- ◆ большинство предприятий испытали на себе некомпетентность местных консультативных центров, которые не помогали им преодолеть нежелание работников организовывать СМК путем их участия в этом процессе;
- ◆ после получения сертификата эти предприятия некомплексно применяли методы улучшения качества, что может быть объяснено слабостью подготовки персонала;
- ◆ низкая культура качества в обществе привела к тому, что руководители ряда посещаемых предприятий не осознавали важности вопроса повышения качества;
- ◆ администрация предприятий получала выгоды от приобретения сертификата в области документации, организации труда, а относительно повышения эффективности труда, удовлетворения запросов и пожеланий потребителей эти выгоды не были очевидными.

**Выводы и рекомендации.** Несомненно, ряд сирийских предприятий, получивших сертификат ISO 9000, добились многих преимуществ, так как внедрение СМК позволило улучшить работу этих предприятий и их эффективность по сравнению с прошлым периодом. Однако существует ряд предприятий, которые не смогли добиться преимуществ, на которые они надеялись и ради которых они и получали сертификат. Особенно это касается улучшения качества продукции, улучшения производственного процесса, снижения расходов, повышения производительности труда, повышения объема экспорта и увеличения прибыли. Такая ситуация заставляет руководителей предприятий спрашивать себя, «следует ли отказаться от сертификата и дополнительных, связанных с ним расходов?» или «стоит его оставить и продолжить создание СМК, как это делают другие предприятия в мире?». В то же время в Сирии существует ряд организаций, которые еще не получили сертификата или находятся в процессе его получения, руководители которых колеблются в принятии решения. Такая ситуация привела к следующим последствиям:

- ◆ темп роста количества предприятий в Сирии, получивших сертификаты соответствия МС ISO 9000, снизился по сравнению с другими государствами;

- ♦ четыре предприятия отказались от сертификата ISO 9000;
- ♦ существует ряд предприятий, не испытывающих энтузиазма по поводу получения этого сертификата.

Анализ данных проведенного анкетирования, а также выборочное посещение предприятий показали, что существует ряд причин, приведших к тому, что вследствие применения организациями СМК не были получены желаемые выгоды. Ниже представлены важнейшие из них, и рассматриваются направления действий, которые могут способствовать устранению этих причин.

*Неясность цели получения сертификата.* Результаты анкетирования показали, что улучшение репутации фирмы, снижение убытков и производственных затрат и увеличение объема экспорта были основными целями при получении предприятиями сертификата. Считалось, что получение сертификата — это один из важнейших способов снижения убытков, продвижения продукции на зарубежные рынки и улучшения репутации организации на рынке сбыта. Однако в результате получения сертификата оказалось, что увеличение прибыли, увеличение объема экспорта и снижение количества отказов от продукции были не самыми значительными выгодами, достигнутыми сирийскими предприятиями.

Сертификация СМК определяет нижний предел, которому должны следовать организации при работе над улучшением качества своей продукции. Поэтому реально от организаций требуется большая концентрация на своих потребителях, их потребностях и ожиданиях, а также стремление к улучшению их бизнес-процессов и производительности, чему способствует использование различных методов управления качеством. Для этого требуется:

- ♦ наладить регулярный менеджмент;
- ♦ создать фактическую, реально действующую СМК для осуществления целей, а не формальную систему, основанную на ведении документации.

*Несоответствие ранее существовавших систем управления требованиям, возникающим в процессе подготовки к сертификации.* Многие полагают, что соответствие стандартам ISO 9001 или ISO 9002 (версия 1994 г.) сводится только к следующему: «Записывай то, что делаешь, все сделай так, как записал, и подтверждай это». Предполагается, что организация, которая стремится придерживаться этого лозунга, убеждена, что она производит качественную продукцию, соответствующую требованиям сертификата. Такая ситуация справедлива для организаций, располагающих развитыми и устоявшимися методами работы, а также для головных западных предприятий и их франчайзеров. Однако если речь идет об организациях, имеющих простую СМК и не устоявшиеся принципы работы, то таким органи-

зациям необходимо ликвидировать разрыв между имеющейся системой качества и требованиями сертификата. Для выполнения этого условия требуются длительное время, серьезное обучение, более глубокое понимание требований, оговоренных в сертификате, хорошее знание структуры производства и управления им, что в свою очередь требует обращения в специализированные консультационные центры. Для осуществления этого необходимо придерживаться концепции реинжиниринга бизнес-процессов и проводить обучение работников.

*Отсутствие ответственности у высшего руководства.* Несмотря на то что данные проведенного анкетирования показывают, что большинство организаций не испытывают сложностей, связанных с ответственностью высшего руководства при введении новой СМК, эта ответственность, как было отмечено автором при проведении интервью с руководителями посещенных предприятий, оказалась очень ограниченной по следующим причинам:

- ◆ высшее руководство не ставит конкретные цели, ограниченные временными рамками и соответствующие СМК, для оценки уровня качества и требований потребителей, что, как было замечено, не было осуществлено во многих организациях;
- ◆ недостаточность полномочий, предоставленных отделам контроля качества и представителям администрации, мешает достижению ими поставленной цели;
- ◆ руководители многих предприятий не организуют курсы по обучению специалистов в области качества, которые должны обеспечивать процесс непрерывного улучшения качества продукции с использованием статистических методов;
- ◆ не хватает средств для повышения эффективности СМК.

*Работники не принимают участия в создании СМК.* Результаты анкетирования показали, что отрицательное отношение работников к применению СМК, трудность внедрения нескольких элементов стандарта и их толкования, необеспеченность информацией, а также отсутствие непосредственной материальной отдачи от внедрения этой системы были самыми серьезными сложностями, с которыми столкнулись сирийские организации, получившие сертификат ISO 9000. Этому послужили следующие причины:

- ◆ создание СМК при взаимодействии внешних консультативных структур и отделов контроля качества на предприятиях без вовлечения работников в процесс создания;
- ◆ работники предприятия не принимают участия в создании новой СМК, но при этом они несут ответственность за качество продукции, а также обязательно должны следовать требованиям руководства;

- ♦ работники не видят материальной отдачи от применения новой системы, так как руководство не поощряет работников при внедрении и совершенствовании системы должным образом;
- ♦ руководство не воспринимает введение новой системы как проект, имеющий особое значение для организации;
- ♦ руководство предприятий в недостаточной мере проводит работу по разъяснению важности СМК для работников, потребителей и владельцев предприятия, а также роли каждого работника в процессе улучшения качества продукции и услуг.

Для преодоления этих препятствий требуется более активное участие работников в процессе создания новой СМК, ее развития и улучшения.

*Низкая культура качества на предприятиях.* Незрелость культуры качества на предприятиях привела к следующему:

- ♦ работники не ощущают важности своего участия в процессе создания СМК и улучшения качества продукции;
- ♦ невнимательное отношение к потребителю;
- ♦ работникам не разъясняют важность фактора удовлетворения потребителя;
- ♦ не налажены отношения между высшим руководством и работниками;
- ♦ не налажены отношения между организацией и потребителями;
- ♦ высшее руководство не осознает важности методов непрерывного улучшения качества и его роли в получении прибыли и повышении эффективности;
- ♦ высшее руководство не осознает важности процессов обучения и подготовки работников, связанных с использованием методов непрерывного улучшения и их применением.

Опыт других государств доказал, что именно низкий уровень культуры качества является одной из основных причин неспособности организаций повысить эффективность своей работы и добиться повышения прибыли [Nasir, 1997].

*Нехватка квалифицированных консультационных центров и экспертов.* Большинство организаций обращалось в консультационные центры, так как у них самих не хватало опыта в сфере качества и применения его технических основ, что стало одной из сложностей, с которыми столкнулись предприятия при организации СМК.

Многие владельцы консультационных центров полагают, что посещение работниками предприятий курсов по ISO 9000 может сделать их специалистами в сфере качества. Однако, такие консультационные центры часто предлагают услуги специалистов, которые не обладают квалификацией и имеют ограниченный опыт, следовательно, работники не

могут получить в таких центрах необходимый уровень квалификации. Не менее важно отметить, что в подобных центрах у многих экспертов не хватает опыта, причиной чего является отсутствие постоянного повышения уровня квалификации.

Консультационные центры превратились в организации, выдающие сертификаты, целью которых является извлечение выгоды, а не сосредоточение на достижении целей при применении СМК, требующих предприятий. Такой центр обещает предприятиям провести обучение и выбрать организацию, выдающую сертификаты на платной основе. Этот центр договаривается с организацией, выдающей сертификаты (как правило, он является ее представителем), о гарантии получения сертификата предприятиями. В большинстве случаев не принимается в расчет требование по применению СМК, так как основной целью является только фактическое получение сертификата, а не совершенствование самой СМК.

Для нормализации работы консультационных центров предлагается ввести мировые стандарты для организации работы этих центров в зависимости от их специализации и внедрить эффективный контроль за их деятельностью.

*Неэффективность применения методов и инструментов управления качеством.* Результаты анкетирования показали, что имеет место недостаточность применения методов и инструментов управления качеством продукции со стороны организаций, что отрицательно сказывается на получении прибыли. Сведения, полученные в результате анкетирования, трудно проверить, особенно относительно применения предприятиями методов и инструментов управления качеством (отсутствие четкости в описании функций каждого метода и инструмента, указанных в анкете). Результаты показывают, что более половины организаций не располагают четкой информацией о таких методах и инструментах, как управление затратами на качество, «5 S», бенчмаркинг и подходы к решению проблем. Все это привело к следующим последствиям:

- ◆ неэффективность анализа имеющихся у организаций проблем с целью их решения;
- ◆ неосведомленность об основных проблемах, требующих решения;
- ◆ получение сирийскими предприятиями сертификата соответствия МС ISO 9000 не привело к повышению уровня производительности, что стало причиной неэффективности деятельности этих предприятий при применении СМК (по результатам анкетирования повышение производительности труда заняло последнее место среди внутренних выгод);
- ◆ самым редким результатом оказалось получение организациями повышения прибыли;

- ♦ неэффективность корректирующих действий и профилактических работ, проводимых на предприятии.

Для успешных результатов при применении СМК требуется на предприятиях проводить обучение работников методам непрерывного улучшения качества продукции.

*Отсутствие отечественных организаций, выдающих сертификаты.* Сертификаты выдаются иностранными учреждениями, которые руководствуются стандартами, указанными в инструкции ISO/IEC Guide 62:1996, так как на сегодняшний день отсутствуют подобные отечественные организации, выдающие сертификаты соответствия МС ISO 9000. Результатом сильной конкуренции между этими учреждениями стало привлечение к работе неквалифицированных экспертов и специалистов, а также сокращение времени на проведение экспертизы. Кроме этого, из-за географического фактора деятельность таких организаций не контролируется их центральными структурами. Из-за отсутствия центральной отечественной структуры эти организации руководствуются требованиями, изложенными в инструкции ISO/IEC Guide 61:1996. Контроль, который осуществляется на сегодняшний день Арабской Сирийской ассоциацией по стандартизации, является лишь формальностью. Это влияет на качество экспертизы и делает процесс получения сертификата легким при низком уровне существующей СМК на предприятиях и ее неэффективности.

Усиление контроля процесса проведения экспертизы для получения сертификата требует создания отечественных организаций международного образца, выдающих сертификаты при участии международных организаций.

*Нехватка лабораторий по стандартизации, центров по проведению экспертизы и центров обучения специалистов качеству.* Большинство организаций испытывает нехватку отечественных лабораторий по стандартизации, которые проводят экспертизу по качеству в соответствии с МС ISO 17025:1999. Создание этих лабораторий проводится соответствующим советом согласно рекомендациям ISO/IEC Guide 58:1993, что необходимо выполнять для того, чтобы придерживаться требуемых стандартов. Многие организации испытывают также нехватку отечественных центров по обучению специалистов в области качества и подготовки консультантов и экспертов в области создания СМК ISO и лабораторий по стандартизации. Такое положение дел отрицательно отразилось на подготовке консультантов и экспертов в разных сферах деятельности.

В целом нужно ускорить процесс организации отечественных лабораторий по стандартизации, а также повысить эффективность работы в таких центрах.

*Жесткая конкуренция в выдаче сертификата ISO 9000.* Жесткая конкуренция между организациями за выдачу сертификата привела к снижению стоимости обучения специалистов качеству, затрат на получение сертификата и времени его получения, что привело к следующим последствиям:

- ◆ неэффективность создания СМК на предприятиях;
- ◆ обращение к консультантам, не имеющим опыта создания СМК;
- ◆ обращение к организациям, которые расценивают выдачу сертификата только как коммерческую деятельность.

Для этого нужно создать компетентные консультативные структуры и зарегистрировать в соответствии с их специализацией, а также отделить процессы обучения и консультирования при выдаче сертификатов.

*Необеспеченность информацией.* Результаты анкетирования показали, что 12 предприятий страдают от нехватки информации в области СМК (требования, которым предприятия должны следовать в результате повседневной деятельности).

*Предлагаемые меры для развития и ускорения работы при внедрении СМК на предприятиях.* Из вышесказанного следует, что поддержка национальной программы по качеству под патронажем Председателя Совета министров, рассчитанная на 10 лет, имеет целью вознаграждение сирийских предприятий за повышение конкурентоспособности на внутреннем, региональном и мировом рынках. Для этого предлагается ряд мер:

- 1) внимание к необходимым инфраструктурам для построения эффективной СМК, среди них самая важная — измерительные и испытательные лаборатории с местной и государственной поддержкой;
- 2) ускорение создания Высшей сирийской научной ассоциации по качеству, поддержка ее деятельности и предоставление ей необходимой свободы деятельности;
- 3) необходимость создания Ассоциации защиты прав потребителей, материальной и законодательной поддержки ее деятельности;
- 4) формирование законодательства, способствующего становлению эффективной СМК;
- 5) создание обучающих программ по качеству на всех этапах образования для развития культуры качества в обществе;
- 6) создание национальной программы обучения на всех промышленных сирийских предприятиях в государственном и частном секторах для получения сертификатов соответствия СМК МС ISO;
- 7) модификация таможенной и налоговой систем для обеспечения потока материалов и стимулирования промышленности, препятствование махинациям;



- 8) повторное рассмотрение системы зарплаты и премий, особенно в государственном секторе;
- 9) развитие источников информации и расширение области сотрудничества и обмена опытом между различными промышленными секторами;
- 10) выделение большей материальной и технической поддержки со стороны предприятий для проведения научных исследований, способствующих улучшению их деятельности. Усиление эффективности роли центров и комитетов, поддерживающих работу предприятий в государственном и частном секторах;
- 11) невыдача лицензий «на создание предприятия» при несоблюдении необходимых основных условий для обеспечения процесса контроля качества (лаборатория по стандартизации, по метрологии, по экспертизе и т. д.) и наличия технической квалификации для осуществления процессов контроля;
- 12) развитие понятия самооценки на предприятиях: большинство развитых стран и некоторые арабские страны (Египет, Саудовская Аравия, Тунис) заменили внешний контроль качества продукции сертификатами соответствия на продукцию. Они побуждают организацию к самоконтролю собственной продукции для уверенности в ее качестве и соответствии требуемым стандартам, участию в защите прав потребителей и получения ими лучшей продукции и помощи облегчения процессов экспорта и обмена товаров, особенно при взаимном признании сертификатов соответствия государствами;
- 13) сотрудничество с международными специализированными организациями для создания отечественных структур, выдающих сертификат соответствия МС ISO 9000, и перенимание их опыта;
- 14) вера и постоянное стремление предприятий к непрерывному улучшению качества — залог успеха в условиях жесткой конкуренции;
- 15) руководителям предприятий необходимо осознавать, что получение сертификата соответствия МС ISO 9000 — это не конечная цель предприятий, а важный шаг для достижения TQM.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В период глобализации на пороге третьего тысячелетия существует необходимость в эффективной работе и коллективном сотрудничестве. Появление гигантских ТНК, региональных экономических блоков, научно-технический прогресс уменьшают разрыв между действительностью и представлением об идеальном обществе.

Увеличение внимания, уделяемого эффективности экономики в Сирии, с введением СМК в целом и ISO 9000 в частности, — дело безотлагательное.

тельное и должно дать серьезные положительные результаты. Однако размер этого успеха и его продолжительность зависят от взаимопомощи всех заинтересованных сторон, от правительства до отраслей экономики и бизнеса, для устранения препятствий, возникающих на пути внедрения эффективных жизнеспособных долгосрочных систем качества. Для этого необходимо обеспечение достойной позиции отечественной продукции и услуг на мировых рынках.

Данная статья отражает позицию сирийских предприятий, получивших сертификат соответствия MC ISO 9000. Результаты анкетирования выявили незначительные выгоды от применения систем качества на основе MC ISO 9000. Это вызывает сомнение в уровне подготовки данных предприятий для получения сертификата соответствия. Как было показано, истинные цели предприятий не отражают их ориентацию на улучшение качества своей продукции, что не приводит к достижению желаемых результатов как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Приведенные в данной статье сложности, с которыми столкнулись сирийские предприятия на пути получения сертификата соответствия, подтверждают низкий уровень их подготовки для внедрения требований MC ISO 9000, наряду с этим результаты анкетирования выявили, что большинство предприятий не применяют эффективные методы и инструменты управления качеством и не стремятся внедрять методы непрерывного улучшения качества.

Сертификация предприятия по стандартам серии ISO 9000 не является гарантией успеха и пропуском в мир высокой прибыли и доверия потребителя. Только каждодневная работа всей организации в соответствии с принципами, заложенными в стандарты, обучения персонала и постоянное совершенствование деятельности смогут стать залогом будущего успеха.

Необходимо устранить проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при достижении желаемых результатов от получения сертификата ISO 9000. Также необходимым является увеличение количества предприятий, получивших этот сертификат, по сравнению с предыдущими годами. Для этого требуется развитие инфраструктуры и организационной структуры, которые будут отвечать за качество, что поможет найти технические методы для развития промышленных и сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий сферы услуг и коммерческих структур с целью обеспечения их конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Наряду с этим необходимо повысить культуру качества, усилить осознание ее важности у руководства, работников и потребителей. Для решения поставленных задач необходимо проводить национальную политику в области качества и реализовать задачи путем выполнения национальных проектов в этой сфере.

### Литература (на арабском языке)

- Al-salti M., Ilyas S.* Al-dhabt Al-ihsai Li-l-amaliyyat. Damascus, 1997. (Ал-салты М., Ильяс С. Статический контроль производства. Дамаск, 1997.)
- Ghadhban J.* Al-wada Al-rahin Li-l-sinaa fi Suriya // Quality. 2000. N 10. P. 65–74. (Гадбан Д. Настоящее положения промышленности в Сирии // Quality. 2000. N 10. P. 65–74.)
- Ilyas S., Al-salti M.* Dalil Amali Li-tatbiq Anzimat Idarat Al-jawdah — ISO 9000. Damascus, 1999. (Ильяс С., Ал-салты М. Практический справочник применения системы управления качеством «ISO 9000». Дамаск, 1999.)
- Nasir A.* Turuq Idkhal Nuzum Al-jawdah wa ISO 9000 fi Suriya // Quality. 1997. N 5. P. 31–36. (Насыр А. Пути внедрения систем качества и МС ISO 9000 в Сирии // Quality. 1997. N 5. P. 31–36.)
- Al-majmuah Al-ihsaiyah Al-sanawiyah fi Suriya Li-l-am.* Damascus, 2002. (Сирийский статистический ежегодник. Дамаск, 2002.)
- Al-muatayat Al-ihsaiyah Li-wazaret Al-sinaa.* Damascus, 2002. (Статистические данные Министерства промышленности Сирии. Дамаск, 2002.)

Статья поступила в редакцию 28 апреля 2004 г.