

*Д. В. Овсянко*

## **СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА И ОСОБЕННОСТИ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

Статья посвящена рассмотрению достаточно широко известных элементов стратегии качества и их интерпретации применительно к российским условиям. Автор постарался рассматривать проблематику управления качеством со стратегических позиций. Отстаивается точка зрения о том, что попытки разработать и внедрить современную систему качества на основе стандартов ISO 9000 без формирования общепринятой стратегии компании и использования базовых инструментов регулярного менеджмента бесперспективны.

Одним из эффектов, связанных с кризисом 1998 г. в России, стало нарастающее внимание со стороны руководителей компаний и бизнесменов разного уровня к сознательному формированию стратегии компаний, определению долгосрочных приоритетов их развития. Среди важнейших признаков, которые подтверждают этот тезис, следует обратить внимание на стремительный рост популярности концепции «Управления комплексным качеством» — Total Quality Management (TQM). Многие компании предпринимают активные усилия для того, чтобы перестроить свою деятельность, сформировать эффективную систему управления качеством, обеспечить высокую конкурентоспособность как на зарубежном, так и на отечественном рынках. В связи с этим ширится популярность системы международных стандартов качества ISO 9000. Попытки сертифицировать систему качества компании у независимого аудитора на основе этих стандартов приобрели массовый характер. Правда, в соответствии с российской традицией, большинство компаний стремятся «скорее казаться, чем быть», поэтому для многих сертификат является самоцелью. Но количество руководителей, которые действительно хотят наладить систему качества по-новому, непрерывно растет.

Однако усиленное внимание к широко распространенным и высокоэффективным подходам к управлению компаниями не всегда приносит ожидаемые плоды. Часто достаточно существенные затраты и серьезные усилия не приводят к предполагаемым результатам. Нам представляется полезным

проанализировать причины таких неудач и приложить усилия для того, чтобы выяснить направления действий, которые помогут устранить эти причины.

Данная статья посвящена рассмотрению основных элементов стратегии качества и базируется на общих положениях теории TQM и специфике использования этой концепции в практике отечественных компаний. Автор попытался рассмотреть два аспекта, связанных с применением идей TQM в отечественной практике.

Во-первых, речь пойдет о стратегических аспектах создания системы качества, поскольку такая деятельность затрагивает основы функционирования компании. Тем, кто решил начать соответствующие преобразования, не следует недооценивать возникающие при этом проблемы.

Во-вторых, полезно проанализировать причины специфических обстоятельств, которые затрудняют отечественным компаниям освоение новой философии и практики качества. Многие из этих обстоятельств коренятся в истории формирования современной отечественной экономики и культуре российских компаний, поэтому невозможно говорить о преодолении соответствующих проблем, не анализируя эти корни.

#### **КОНЦЕПЦИЯ КАЧЕСТВА И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

Для того чтобы выживать и успешно развиваться, оперируя на современных конкурентных рынках, компании, производящие продукты и услуги, вынуждены заботиться об успешном удовлетворении постоянно меняющихся потребностей и ожиданий своих потребителей.

Современное понимание качества отражено в международных стандартах качества ISO 9000. В соответствии с используемым там определением, *«качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности»* [МС ИСО 9000-1-94, с. 23].

Для того чтобы производитель мог успешно поставлять качественный продукт, он должен организовать эффективный мониторинг непрерывно меняющихся предпочтений и ожиданий целевых потребителей, регулярно приводить в соответствие с ними характеристики своего продукта или услуги, обеспечивать стабильное соответствие производимых товаров этим характеристикам, доводить свой товар до потребителя удобным для него способом, при этом гарантируя, что все это будет стабильно и непрерывно обеспечиваться.

Полномасштабное развертывание системы «Управления комплексным качеством» представляется обязательным условием выхода отечественных производителей на конкурентоспособный уровень качества и обеспечения их равноправного участия в международном разделении труда.

Современный подход к качеству радикально отличается от того, который был характерен для СССР и отражал мировой уровень понимания качества в 1930–1950-х годах. Общая философия качества того периода предполагала рассмотрение качества продукта как степени его соответствия некоторому внешнему стандарту<sup>1</sup>. В международной практике на смену такому подходу на протяжении 1970–1980-х годов постепенно приходило осознание того, что качество продукта — это прежде всего его способность удовлетворять потребности и ожидания потребителей. В связи с этим происходит смена приоритетов. Формирование стандартов качества продукта в значительной степени становится внутренней проблемой компании. И успех на рынке зависит от того, насколько эти стандарты выдерживаются и насколько они соответствуют требованиям и предпочтениям потребителей. Разумеется, во всех странах существует весьма значительное количество стандартов, связанных с технической, экологической, финансовой безопасностью или с неявными (неочевидными для обычных потребителей) свойствами продуктов. Это фоновые требования, которые должны выполняться всеми конкурентами, но не они определяют собственно конкурентоспособность продукта.

Формирование современного подхода к качеству в развитых странах с рыночной экономикой началось после Второй мировой войны. Однако до конца 1970-х годов движение за развитие и практическое использование идей TQM в практике западных компаний было невыраженным. Его основоположники (прежде всего американцы Эдвард Деминг и Джозеф Джуран) не находили должного отклика в американских компаниях того времени и, в силу обстоятельств, сначала нашли благодарных последователей в Японии. И только когда на грани 1970–1980-х годов неожиданно для мирового сообщества «разразилось» японское чудо, идеи TQM получили широкое признание и стали активно, хотя не всегда достаточно быстро и успешно, внедряться в практику рыночных лидеров, а затем и широкого круга американских и европейских компаний.

#### **СТРАТЕГИЯ КАЧЕСТВА И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ**

Создание системы TQM, которая должна обеспечивать гарантированное конкурентоспособное качество продуктов и услуг, поставляемых компанией, предполагает не столько осуществление некоторого набора организационно-

---

<sup>1</sup> Стандарты, о которых здесь идет речь, это традиционные стандарты на продукты разных видов. Стандарты ISO 9000 — это стандарты системы качества. Они являются обязательными только в том случае, когда компания добровольно решила сертифицировать свою систему качества в соответствии с этими стандартами. Они содержат также важные рекомендации (например, по ответственности высшего менеджмента и др.).

технических мероприятий, сколько обеспечение некоторого культурного сдвига, радикального изменения корпоративной философии. Поэтому стратегия качества — это всегда не только конкретные изменения, которые должны быть подготовлены и осуществлены, но и процесс модификации общей культуры организации, что требует значительно большего времени и долговременных целенаправленных усилий.

Стратегия качества в компании должна базироваться на непрерывной и последовательной ответственности высших менеджеров за все аспекты деятельности, которые влияют на качество. Это важнейшее условие результативности и эффективности усилий и затрат, которые фирма осуществляет для того, чтобы выстроить современную систему качества. Высший менеджмент должен позаботиться о включении всех аспектов качества в общую концепцию компании и поддерживать соответствующую активность персонала. При этом высший менеджмент должен сам активно участвовать в процессе улучшений. Если менеджмент не демонстрирует своими действиями, что качество так же важно, как, скажем, прямые затраты или время поставки, то и остальной штат компании не будет уделять качеству должного внимания. Практически это выражается в том, что непосредственная работа по формированию политики качества, выделению ключевых бизнес-процессов, формированию системы непрерывных улучшений и другим аспектам должна идти при непосредственном и активном участии первого руководителя компании (см.: [МС ИСО 9001:2000]). Он должен реально возглавить работу по созданию системы качества и подготовке компании к ее последовательному внедрению в практику. Это означает, что первое лицо компании реально перераспределяет свое рабочее время и посвящает заметную его часть проблеме качества.

Помимо ответственности высшего менеджмента стратегия качества обычно включает следующие ключевые элементы:

- ◆ концентрацию на потребителе;
- ◆ обоснованность принимаемых решений;
- ◆ концентрацию на процессах;
- ◆ непрерывность улучшений;
- ◆ вовлечение всех в деятельность по обеспечению качества.

**Концентрация на потребителе.** В соответствии с сегодняшними взглядами на качество поставщик продуктов или услуг должен **концентрироваться на потребителе**. Качество должно оцениваться потребителем и соотноситься с его нуждами и ожиданиями.

Во-первых, это означает, что качество — понятие относительное, которое в значительной степени устанавливается конкуренцией на рынке. Качество продуктов, как товаров, так и услуг, может быть подвергнуто испыта-

нию, если конкуренты выведут на рынок альтернативный продукт с лучшими свойствами. Мерой качества изделия может служить соотношение между потребностями клиента, характеристиками и ценой изделия.

Во-вторых, концентрация на потребителе требует выяснения, чего потребители хотят и в чем нуждаются. Для этого следует вести активные маркетинговые исследования и на основе полученных результатов стремиться удовлетворять рыночные ожидания потребителей путем систематического развития продукта. Разумеется, концентрация на потребителе не означает, что потребитель всегда прав. Однако поставщик должен понимать потребителя, учитывать факторы, которые формируют его мнения и ожидания. Производитель является экспертом по своей продукции. Если компания сможет встать на позицию потребителя и понять причины, которые ее сформировали, она сможет снабдить своего потребителя продуктом, который его удовлетворит и удивит.

В последнее время этот элемент стратегии качества претерпевает определенные изменения и все в большей степени предполагает более расширенное толкование общего понятия качества. В этом плане центр внимания компании постепенно смещается с потребителей на основных «стейкхолдеров» и качество начинают рассматривать как соответствие продукта их требованиям. С практической точки зрения это означает, что качество определяется не только тем, как продукт удовлетворяет потребности непосредственных и косвенных потребителей, но учитываются мнения и различных общественных групп, в частности с экологической точки зрения. Поэтому все чаще стандарты ISO 9000 на систему качества рассматриваются в комплексе с экологическими стандартами ISO 14 000, и аудит для выдачи компании соответствующих сертификатов в западной практике ведется параллельно одной и той же аудиторской компанией.

Для российских производителей рассмотрение потребителя как центрального элемента всей деятельности только начинает становиться нормальным вариантом поведения. Наследие экономики дефицита — это не просто пренебрежение к потребителю, а агрессивное противостояние ему. В некотором смысле в советской экономике был последовательно реализован исходный постулат ленинского плана реорганизации народного хозяйства дореволюционной России. Экономика была превращена в огромную фабрику, вся деятельность внутри которой регламентировалась (как это и было принято на фабриках начала XX в.) сугубо административными отношениями. И чем в большей степени материальные потоки внутри страны попадали под контроль государственных структур, тем в большей степени удовлетворение потребителей рассматривалось с нормативных позиций. Поэтому именно производитель становился ведущей фигурой, от его добросовестности и благосклонности зависел потребитель.

Переход к рыночной системе в экономике, при всех издержках и недостатках конкретной организации этого процесса в российской ситуации, связан с постепенным переходом от рынка продавца к рынку потребителя. Все более широкий круг производителей и продавцов начинает понимать, что необходимо заботиться о своих покупателях и потребителях. Конкуренция с зарубежными поставщиками заставляет не только обеспечивать конкурентоспособные качество и цены, но и искать источники конкурентных преимуществ. Однако от ориентации на потребителя руководителей компаний, от понимания, которое сложилось у квалифицированных продавцов, до превращения широкого круга работников в людей, ориентированных на потребителя, — очень большая дистанция. Даже в развитых странах с рыночной экономикой формирование тотальной ориентации на потребителя — это процесс, который в масштабах средней по размерам компании занимает несколько лет.

Концентрация на потребителе подразумевает не только усиленное внимание **к внешнему потребителю**, покупателю или конечному пользователю. Каждый из работников имеет своего потребителя внутри компании — **внутреннего потребителя**. Их нужды, связанные с желанием хорошо выполнить свою работу, также должны быть удовлетворены. Для того чтобы быть в состоянии удовлетворять своих внешних потребителей (высокое внешнее качество), необходимо удовлетворять своих внутренних потребителей (высокое внутреннее качество). Низкое внутреннее качество означает нарушения, связанные с перепроектированием, переделками, ремонтом, внутренним браком и, в конечном итоге, с потерями в производительности и высокими затратами. В долгосрочном плане попытки добиться высокого внешнего качества при низком внутреннем качестве обречены на неудачу.

Сформировать у российских работников понимание важности обеспечения внутреннего качества еще сложнее, чем ориентироваться на внешнего потребителя. Привычная схема коллективной безответственности за результаты перед внешними потребителями естественным образом трансформировалась в полную деперсонализацию ответственности за конечные результаты каждого сотрудника предприятия. За «все» отвечает только директор, а остальные непосредственно за тот участок, на который их поставили. Переход к «дикому» рынку лишь усугубил ситуацию. Между подразделениями в российских компаниях сформировались не барьеры, а баррикады, а отношения между подразделениями напоминают ожесточенную войну, а не сотрудничество на благо компании (см.: [Лapidус, 2000]). Поэтому для того чтобы сломать сформировавшиеся стереотипы, необходимо приложить массу усилий. Для более или менее серьезного сдвига в сознании работников потребуется, быть может, не просто время, а смена поколения. Однако без целенаправленной работы, основой для которой

могут стать подходы и методы управления качеством, решение этой проблемы невозможно в принципе.

**Обоснованность принимаемых решений.** Важным элементом современной философии управления комплексным качеством является **принятие решений, основанных на фактах**, которые достаточно достоверны. Обзор мирового опыта показывает, что от 20 до 95% начинаемых проектов развития продукта проваливались с коммерческой точки зрения (см.: [Bergman, Klefsjo, 1994, p. 24]). Возможное объяснение сводится к тому, что часто не проводится сквозного исследования того, чего потребители действительно хотят и сколько они готовы платить за это, а принимаемые решения не основываются на фактических данных по поводу рыночных элементов. Данные же могут быть получены в результате хорошо поставленного рыночного анализа, а дальше необходимо их активное использование для совершенствования продукта или услуги.

Однако этот элемент стратегии качества предполагает не только тщательное обоснование решений на основе рыночной информации. Важнейшими действиями, которые связаны с необходимостью принимать обоснованные решения, являются определение параметров продукта, проектирование продукта и подготовка технологического процесса его производства, сам процесс производства. Любые недоработки на предварительных стадиях не только отражаются на конечных потребителях, но и значительно увеличивают затраты. Чем позже будут выявлены неточности и ошибки, тем дороже обойдется компании удовлетворение внешних потребителей.

Важнейшее правило TQM — **делать работу правильно с первого раза**. Это означает, что необходимо тщательно выстроить всю цепочку действий и решений, от чуткого улавливания изменений потребностей и предпочтений целевых потребителей до поставки продукта покупателям и его послепродажного обслуживания. Требование «делать работу правильно с первого раза» означает не только тщательную предварительную подготовку каждого шага, но и применение специального инструментария, который обеспечит такие возможности. В частности, предварительная подготовка производства нового продукта и технология его производства должны проводиться в комплексных межфункциональных командах, а вся деятельность основываться не на привычном функциональном разделении труда, а на основе выделения целостных бизнес-процессов.

Как этот, так и все последующие элементы стратегии качества не являются самоценными. Они, по сути, представляют собой необходимые условия для реализации центрального элемента — ориентации на потребителя — и нацелены на этот результат с разных сторон.

Важнейшим инструментом обеспечения обоснованности решений, относящихся к удовлетворению потребителя за счет продуктов и услуг ком-

пании, является получившая за последнее десятилетие широкую популярность методика QFD (см.: [Глудкин и др., 1999, с. 175]). Эта аббревиатура расшифровывается как Quality Function Deployment, что может быть приблизительно переведено как «Функциональное Развертывание Качества». Не вдаваясь в подробности, можно сказать, что эта методика предлагает инструментарий для упорядочения деятельности по формированию продукта и технологии его производства на основе информации о потребностях, ожиданиях и предпочтениях потребителей. При этом последние могут исследоваться различными способами.

Опыт успешного применения методики QFD в практике российских предприятий автору не известен. Что касается обоснованности принимаемых решений, то она явно недостаточна. В лучшем случае решение о том, какими характеристиками должен обладать продукт, принимает руководитель компании на основании своих, в значительной степени стихийно сложившихся соображений. Однако чаще эти решения принимаются технологами и ориентируются на возможности сложившихся технологий или определяются традициями и старыми, доставшимися от советских времен стандартами, которые зачастую потеряли статус обязательных и остаются лишь данью прошлому. Например, на петербургском ликеро-водочном заводе ЗАО ЛИВИЗ до 1997 г. программа выпуска продукции формировалась в планово-экономическом отделе из технологических соображений и лишь очень условно опиралась на реальный спрос и динамику продаж.

**Концентрация на процессах.** Почти любая деятельность организации может быть рассмотрена как процесс, нацеленный на поставку продукта, который должен удовлетворять потребителя. Этот процесс поддерживается организацией, состоящей из людей, отношений между ними, ресурсов и орудий труда.

Концентрация на процессах предполагает использование процессного подхода. Это означает перестройку системы управления компанией, которая готовится к внедрению системы качества, на основе управления бизнес-процессами. Популярность такой подход к организации управления приобрел в 1980–1990-е годы и красочно описан М. Хаммером и Дж. Чампи (см.: [Хаммер, Чампи, 1997]).

Процессный подход позволяет компании сконцентрироваться на конечных результатах и эффективнее обеспечивать ориентацию на удовлетворение потребителей. Он приходит на смену исторически сложившемуся функциональному разделению труда и предполагает выделение иерархии целостных процессов и подпроцессов, каждый из которых нацелен на получение некоторого комплексного полезного результата. В рамках системы TQM этот результат должен быть ориентирован на удовлетворение потребностей либо внешних потребителей, либо внутренних потребителей, т. е. сотрудников или подразделений внутри организации. Правильное и эффек-

тивное удовлетворение потребностей внутренних потребителей в конечном итоге должно приводить к удовлетворению внешних потребителей, создавать лучшие условия для их работы, снижать издержки и обеспечивать превосходное качество поставляемых на рынок продуктов и услуг.

Процессный подход представляется необходимым компонентом стратегии качества прежде всего потому, что TQM ориентирует компании не на обеспечение должного качества за счет выявления и исправления ошибок, а за счет правильной организации системы, которая ошибок не допускает. Естественно, что процессный подход предполагает формирование таких бизнес-процессов, которые будут обеспечивать максимальную вероятность того, что принимаемые в ходе их реализации решения будут основываться на фактах, т. е. будет гарантированно реализовываться второй элемент стратегии качества.

Процессный подход в практике управления российскими компаниями только начинает использоваться. Лишь некоторые, достаточно «продвинутые» руководители предприятий и компаний, ознакомившись с соответствующими идеями в рамках концепций TQM или реинжиниринга компаний, начинают самостоятельно или с помощью консультантов применять эту концепцию в собственной деятельности<sup>2</sup>. Надо иметь в виду, что такая перестройка всегда проходит на фоне непрерывной деятельности фирмы. Она не должна, даже на короткое время, прерывать ее функционирование как поставщика продуктов или услуг.

**Непрерывность улучшений.** Четвертым элементом успешной стратегии качества является организация работы по осуществлению непрерывных улучшений. Обязательность активного использования этого элемента определяется несколькими обстоятельствами.

С одной стороны, потребности и ожидания внешних потребителей имеют тенденцию непрерывно изменяться. Эти изменения могут быть следствием разнообразных причин. Во-первых, вкусы и предпочтения следуют движениям моды, которая, в свою очередь, в той или иной степени находится под влиянием средств массовой информации и усилий рекламы. Во-вторых, конкуренты, которые постоянно совершенствуют свой продукт, заставляют и другие компании прилагать усилия для развития своего продукта. В-третьих, развитие технологий и продуктов в других отраслях объективно

---

<sup>2</sup> См. статью Г. В. Широковой и В. А. Нодельман в настоящем выпуске, где авторы пишут об опыте внедрения процессного подхода при подготовке конкретного предприятия к применению системы TQM и о проблемах, с которыми столкнулись разработчики, осуществляя радикальную комплексную перестройку бизнес-процесса в компании.

формирует и изменяет потребности потребителей, а они предъявляют своим поставщикам новые требования. Наконец, в-четвертых, исследования и разработки компаний в области совершенствования продуктов и технологий дают им шанс обойти конкурентов и предложить на рынок то, чего там до сих пор не было. Каждый, кто формирует для себя такой шанс, стремится использовать его наилучшим образом и осуществить инновации с тем, чтобы хоть на короткое время приобрести более или менее устойчивые конкурентные преимущества и получать (хотя бы недолго) повышенную прибыль. Любое улучшение, которое позволяет лучше, чем ранее, удовлетворять потребителей, повышает качество. Этот рост качества абсолютно неограничен и предполагает, что каждая инновация с течением времени становится достоянием конкурентов, которые на смену ей формируют новую инновацию, и так до бесконечности. Поэтому конкурентные преимущества могут быть достигнуты и удержаны только в случае непрерывного совершенствования продукта. Компаниям, которые успешнее идут навстречу требованиям рынка в области качества, не грозит его потеря.

С другой стороны, даже в условиях отсутствия внешнего давления и идей по серьезному улучшению удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей непрерывные улучшения весьма желательны с точки зрения снижения затрат. Речь идет о внутреннем качестве, которое выражается в качестве выполнения работ, в снижении до абсолютного минимума (т. е. до нуля) дефектов и ошибок, в совершенствовании технологических процессов и постоянном снижении технологических затрат. Разумеется, речь идет о технологии в широком смысле, а не только о технологиях основного производства. Снижение затрат формирует объективную основу для повышения прибыльности или снижения цен на продукты или услуги и повышения конкурентоспособности через цены. Обобщая свои соображения, связанные с непрерывными улучшениями, Э. Деминг сформулировал основное правило улучшения качества: **«Всегда возможно повысить качество и в то же время снизить затраты»**.

Непрерывность улучшений — это лозунг, который достаточно сложно воспринимается отечественными производителями. Что-то менять в рамках централизованной советской системы управления было принято только по решению вышестоящих руководителей. Действительно, инициативные улучшения неизбежно приводили бы к сбоям в функционировании плановой системы и нарушению пропорциональности. Если на уровне изобретательства и рационализации, которые не затрагивали всерьез систему общественного производства, определенное творчество и имело место, то на уровне производства в целом изменения номенклатуры, объемов и характеристик продукции могли происходить только по согласованию с вышестоящими инстанциями. Поэтому в современной ситуации до-

биться инициативной работы от широкого круга сотрудников сложно, а часто почти невозможно. Решающую роль в достижении такого результата должно играть вовлечение в непрерывный процесс улучшений максимально широких кругов сотрудников компании и использование для этого внешних ресурсов.

**Вовлечение всех в деятельность по обеспечению качества.** Для того чтобы быть уверенным в успехе стратегии качества, каждый должен отвечать за удовлетворение потребителя, за обеспечение и непрерывное улучшение качества. Как внутренние, так и внешние потребители должны быть удовлетворены. Поэтому пятый элемент в стратегии качества компании предполагает **вовлечение каждого сотрудника в процесс обеспечения качества**. Работники должны ощущать ответственность и профессиональную гордость за то, что делают свою работу хорошо.

Вовлечение всех в процесс обеспечения качества — это, пожалуй, самый сложный из элементов рассматриваемой стратегии. Его сложность определяется тем, что именно этот элемент предполагает качественное изменение внутрифирменной культуры, предполагает такую переориентацию менталитета и действий персонала, которые должны привести к внутренней перестройке всей системы отношений внутри компании и отношений сотрудников к потребителям и рынку.

Прежде всего, для каждого сотрудника должно стать очевидным и естественным, что он должен прилагать все усилия для того, чтобы всем другим сотрудникам, которые зависят от его деятельности, стало удобнее выполнять свои обязанности. Иными словами, каждый должен рассматривать следующих работников в технологической цепочке как своих потребителей и прилагать усилия для выяснения и удовлетворения их потребностей. Существует ряд препятствий психологического, организационного и технологического порядка, которые осложняют такой сдвиг в культуре каждого отдельного работника и всего коллектива.

С одной стороны, традиционная организационная структура предприятий предполагает формирование функциональных подразделений и возводит барьеры между такими подразделениями. Каждое из них отвечает только за выполнение своих функций и оценивается именно с этой точки зрения. Отношения между такими подразделениями строятся на принципах противостояния. Каждый стремится передать результаты своей деятельности следующему в технологической цепочке и действует по принципу: «Подписано, так с плеч долой». Отсюда всевозможные внутрифирменные акты приемки-сдачи, дискуссии на многочисленных совещаниях о причинах сбоев, задержек и дефектов и т. д.

Переход к организации и управлению деятельностью компании на основе бизнес-процессов позволяет в явной форме завязать конкретные

результаты выполнения работы каждым подразделением, группой и работником на конечный результат процесса, а последовательность процессов очевидным образом связать с конечными результатами деятельности предприятия в целом.

С другой стороны, первое, что следует сделать, налаживая широкую работу по обеспечению качества, — это обеспечить качество исполнения. Качество исполнения — значительно более традиционное понятие, чем комплексное качество. Качество исполнения предполагает точное соответствие технологических операций и результатов их осуществления проектным характеристикам и показателям компонента или продукта. Можно очень долго проектировать совершенный продукт, но если будет допущен технологический брак, все рассуждения об удовлетворении потребителя останутся на бумаге. Обеспечивать качество исполнения только за счет более жесткого контроля за работой исполнителей со стороны управленческого персонала, например ОТК, слишком дорого да и в принципе невозможно. Поэтому первое, с чего принято начинать такую деятельность, — это широкое внедрение в практику работы компании, и прежде всего самих исполнителей, статистических методов контроля.

Статистические методы контроля при их правильном применении позволяют радикально понизить издержки на контроль по сравнению со сплошным контролем. Разработанные в рамках теории и практики управления качеством простые инструменты статистического контроля качества позволяют использовать эти методы самими рабочими, которые тем самым вовлекаются в работу по обеспечению качества не только с помощью лозунгов, призывов и разъяснений, но и практических действий. Опыт культурной TQM-революции в Японии выдвинул такой инструмент вовлечения широких кругов рабочих и ИТР в деятельность по обеспечению качества, как «кружки качества». В сотнях тысяч таких кружков рабочие, связанные смежными технологическими операциями, при участии инженеров, экономистов и других специалистов совместно анализировали результаты работы на своих участках, определяли причины возникновения сбоев, появления дефектных деталей, возможности снижения затрат и вносили предложения по устранению их причин и изменению мешающих деятельности обстоятельств. Ничто не может так эффективно обеспечить формирование новой внутриорганизационной культуры, как целенаправленная совместная работа по достижению разделяемых всеми целей.

Однако далеко не все проблемы качества могут быть решены внутри компании. В немалой степени качество зависит от поставщиков. Поэтому все поставщики тоже должны быть вовлечены в работу по повышению качества. Отношения с поставщиками — это отдельная проблема при формировании системы тотального качества. Традиционное отношение с постав-

щиками строится по принципу противостояния, противопоставления друг другу конкурирующих между собой производителей взаимозаменяемых материалов и компонентов. Играя на обострении конкуренции между своими поставщиками, компании пытаются сбить цены и добиться от них других уступок. Чтобы вести такую политику, компании стремятся увеличивать количество своих поставщиков и сталкивать их между собой.

Ориентация на тотальное качество делает подобную практику не только неэффективной, а прямо деструктивной. Вместо этого компании вступают в альянсы, заключая долгосрочные соглашения о поставках, совместно с поставщиками разрабатывают продукты и услуги, способные максимально удовлетворять конечных потребителей и формируют сеть связей, которая обеспечивает создание наиболее эффективной цепочки ценностей для потребителей. В этой ситуации цены на материалы и компоненты могут оказаться не самыми низкими, но повышение качества конечного продукта и снижение издержек за счет уменьшения количества дефектов в поставках с лихвой компенсируют эти дополнительные затраты. Кроме того, возникает возможность отказаться от входного контроля по всей цепочке ценности, что обеспечивает дополнительный выигрыш.

Традиции репрессивного менеджмента и стремление навязать подчиненным свое видение проблемы — характерная черта российской корпоративной культуры. Вина здесь в равной степени лежит сегодня как на руководителях, так и на подчиненных. Первые привыкли считать, что единственный способ чего-нибудь добиться — это издать приказ и придумать систему наказаний за его невыполнение, а вторые — что, получив приказ, не следует торопиться его выполнять, его еще могут отменить. Практически это означает, что какие-либо изменения в этой системе отношений могут быть достигнуты только в результате принуждения исполнителей.

Говоря о попытках внедрения в практику компаний за пределами Японии кружков качества, необходимо отметить, что главные сложности здесь связаны не столько с рабочими, сколько с руководителями. Последние должны не просто инициировать создание таких кружков, а активно работать с ними, внимательно рассматривая любые предложения по улучшению и принимая или отклоняя их только на основе внимательного и гласного анализа. В противном случае, даже если поначалу люди поверят в идею и начнут активно работать, их энтузиазм быстро угаснет и сменится всеобщим скепсисом и неприятием всей системы. Эта проблема в условиях господствующей на российских предприятиях системы отношений будет не менее острой, чем на предприятиях США или в европейских компаниях.

**Заключение.** Подводя итог рассмотрению проблемы формирования и реализации стратегии качества на российских предприятиях, следует заме-

тить, что для них этот процесс будет достаточно сложным, трудоемким и длительным. Ожидать серьезного эффекта смогут те из них, кто не только сумеет соответствовать формальным требованиям стандартов на систему качества, но и способен изменить корпоративную культуру. Формирование и использование стратегии качества не ограничивается перечисленными элементами, но они представляются, бесспорно, необходимыми. При этом значительные трудности для отечественных компаний связаны еще и с тем, что для них часто не до конца освоенными являются и более стандартные компоненты регулярного менеджмента, элементы, без которых «алгебра управления качеством» не поможет. Например, необходимы хорошо налаженная система управленческого учета, эффективный маркетинг (на котором должно строиться развитие продукта и применение системы QFD), система эффективного взаимодействия с поставщиками и т. п. Поэтому попытки сразу перейти к внедрению элементов системы управления качеством должны сопровождаться параллельной работой по смежным направлениям, массированным обучением персонала и активным анализом особенностей реально складывающихся обстоятельств.

В качестве позитивного примера российской компании, сознательно и целенаправленно пошедшей на подготовку и практическое внедрение перечисленных элементов стратегии качества, можно привести небольшую компанию «РАСТРО», руководство которой по собственной инициативе совместно с группой консультантов начало последовательную работу над формированием системы качества. Этот пример рассматривается ниже в этом выпуске в статье Г. В. Широковой и В. А. Нодельман.

### Литература

- Глудкин О. П., Горбунов Н. М., Гуров А. И., Зорин Ю. В. Всеобщее управление качеством. М., 1999.
- Ланидус В. А. Конфликт TQM с постсоветским менеджментом на типичном российском предприятии. «Болезни» российского менеджмента // Методы менеджмента качества Госстандарта России. 2000. № 4.
- Международный стандарт ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества — требования (проект).
- Международный стандарт ИСО 9000-1-94.
- Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
- Bergman B., Klefsjo B. QUALITY, from Customer Needs to Customer Satisfaction. Lund (Sweden), 1994.

Статья рекомендована к печати проф. Н. В. Расковым, доц. С. А. Старовым.  
Статья поступила в редакцию 13 мая 2002 г.