

УДК 631.145:001.895(571.1/5)



**РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
В ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК СИБИРИ**

Н.Н. Ланцева, доктор сельскохозяйственных наук, доцент

Ключевые слова: менеджмент качества, система качества, сертификация, агропромышленный комплекс

Проблема качества актуальна для нужд всего народного хозяйства. Назрела необходимость взглянуть на нее в тесной ее взаимосвязи с новой экономической реальностью.

Настало время, когда производители продукции поняли, что путь их выживания и благополучия в рыночной среде - это создание продукции высокого качества, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

**DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT IN THE
AGRICULTURAL ENTERPRISES OF SIBERIA**

N.V. Lantseva – doctor of agricultural sciences, docent

Keyword: quality management, quality system certification, agribusiness.

Quality problem is relevant to the needs of the entire national economy. There is a need to look at it closely its relationship with the new economic reality. It is time for product manufacturers realized that the way their survival and well-being in the market environment - is the creation high quality products, competitive both in the domestic and foreign markets.

В последние годы отмечен беспрецедентный рост внимания к проблеме качества. Мировой опыт показывает, что научно-технический прогресс во многих странах был определен прорывом именно в качестве продукции.

Высокое качество агропромышленного комплекса может быть обеспечено только при качественном функционировании всей системы АПК, включая качество менеджмента на всех уровнях управления и качество организации вспомогательных процессов.

Предприятия любой формы собственности, не уделяющие должного внимания проблеме качества, будут просто разорены, им не помогут никакие протекционистские меры государства, а специалист, не имеющий основательной методологической подготовки, не может должным образом ориентироваться в непрерывно обновляющемся мире проблем качества даже в отдельной области, не говоря уже о межотраслевых задачах.

Преобладающую роль в обеспечении качества играет эффективная структура и организация деятельности предприятия, т.е. система менеджмента качества.

Добровольная сертификация систем менеджмента качества является элементом рыночных отношений, она возникла в 80-е годы прошлого века как потребность бизнеса в результате совокупности факторов, складывающихся в законодательстве, экономике и взаимоотношениях в глобальной сети поставок.

Поэтому в последние годы во многих передовых западных странах и в России стало развиваться направление придания управлению качеством нормативной основы – создание системы сертификации систем менеджмента качества на предприятиях согласно специально разработанным международным нормам. Получение сертификата является для предприятий

мощным стимулирующим фактором, т.к. оно приносит ряд преимуществ на рынке, в частности, приобретение имиджа компании, производящей «качество».

Считается, что менеджмент качества – это составная часть общего менеджмента организации, пронизывающая все подразделения и влияющая на все показатели. Система менеджмента качества является гарантией способности организации выпускать продукцию стабильного качества, соответствующую требованиям потребителя, нормативных документов и действующего законодательства.

Теоретические, методологические и практические аспекты разработки и внедрения систем менеджмента качества рассмотрены в трудах зарубежных и отечественных ученых. Среди них необходимо отметить работы отечественных авторов: В.В.Окрепилова, В.Н. Фомина, М.В. Якушева и др., а также работы зарубежных ученых: У.Э. Деминга, А. Фейгенбаума, Х. Ловери и др. [1-3].

Однако сегодня специалистам уже очевидно, что отставание российских предприятий от мирового уровня в области качества вызвано двумя важнейшими факторами:

1) до недавнего времени в России не существовало конкурентной среды, и 2) основные усилия предприятий были направлены на выполнение плана;

практика российских предприятий в течение последних лет сильно отстает от развития современной науки управления.

Первый из названных факторов в основном устранен – конкурентная среда создана. Однако остался второй фактор. Основным подходом к развитию предприятий является не научный анализ и применение современных достижений в области менеджмента, а действия, основанные на опыте того, кто принимает решения, – на методе проб и ошибок.

Возможность и умение получить, обработать, проанализировать информацию из внешней и внутренней среды предприятия и принять на ее основе адекватное решение – необходимое и достаточное условие эффективного (успешного) управления предприятием. Все действия владельцев и сотрудников предприятия (организации) должны быть направлены только на выполнение этого условия.

Также не менее актуальным для управления качеством является высшее руководство предприятия, которое должно соответствовать принципу «Лидерство руководителя». Высшее руководство – лицо или группа работников, осуществляющих руководство и управление организацией на высшем уровне. Лидеры должны показать сотрудникам, что готовы к рабочему общению со всеми и с каждым. Опыт успешных проектов показывает, что все они осуществляются под руководством специалистов по основной деятельности. «Хозяином» проекта должен быть человек бизнеса. Проект не принадлежит внешним консультантам, он не принадлежит никому, кроме владельца предприятия. Невозможно рационально провести внедрение новых технологий без надзора руководителя высокого ранга, способного «наводить мосты» между командами специалистов по ведению бизнеса и специалистов по информационным технологиям. Если руководство не демонстрирует своими действиями, что качество так же важно, как, скажем, стоимость или время поставки продукта, остальные члены коллектива в организации не будут считать вопрос качества одним из главных критериев в оценке их работы со стороны руководства, и их внимание к нему будет ослаблено. Таким образом, стратегия качества должна базироваться на непосредственном участии высшего руководства в обеспечении качества, тогда она будет успешной.

Сложности у современных руководителей возникают в сфере стратегического планирования, когда необходимо, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, выявить ресурсность персонала, сформулировать миссию организации, ее стратегические цели и задачи, а также в силу неготовности к делегированию ответственности из-за страха потерять власть. В то же время многие руководители

культивируют нормы взаимодействия, аналогичные семейным, основанные на ценностях взаимоотношений, заботы и поддержки друг друга. Смешение профессионального и личного планов приводит к организационным патологиям [4].

Следующее, что необходимо предприятию, это мотивация работников. Чем больше люди, работающие в организации, действуют во благо этой организации, тем более светлые перспективы открываются перед ней. Людей необходимо мотивировать к качественному труду и тем самым вовлекать в процессы постоянного улучшения деятельности организации. Современная организация – система взаимодействующих команд. Вовлечение персонала предполагает способность делегировать ответственность и полномочия подчиненным, умение работать в команде [4].

Система менеджмента качества также предполагает управление предприятием на основе выявленных (идентифицированных), описанных, разложенных на процедуры, согласованных между собой процессов, что является залогом эффективной работы организации и повышения качества взаимодействия предприятия с контрагентами как на «входе» процесса, так и на «выходе».

Для успешного функционирования организация должна определить и управлять многочисленными взаимосвязанными видами деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии. Одним из важнейших достижений современной доктрины качества является принцип процессного подхода к выполнению работы. Разработчики последней версии международных стандартов сертификации системы качества серии ИСО 9000 подчеркивают, что основным достижением этой версии является именно процессный подход в достижении качества. В стандарте ИСО 9001 сказано: «Настоящий стандарт отстаивает применение принципа "процессного подхода" при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований».

Далее для эффективной организации работы предприятия АПК по критерию качества необходимо разработать документы СМК, устанавливающие порядок и правила выполнения тех процессов, которыми следует управлять.

Трудно представить ситуацию, когда нет документов, стандартов предприятия, и все указания руководства сообщаются в устной форме, а каждый исполнитель выполняет эти указания в меру своих знаний и опыта. Здесь о единстве целей в области качества вообще не может быть речи. Контроль, аудит при отсутствии документов также невозможно провести, поскольку любой аудит – это определение соответствия какому-то эталону (документу, стандарту). Разработка документов СМК – это большой и важный этап работы по проектированию, созданию СМК.

Число необходимых документов определяется числом процессов, которыми необходимо будет управлять, плюс Руководство по качеству, Политика в области качества, Цели в области качества и 6 документированных процедур, которые особо отмечены в ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Именно эти документы, прежде всего, проверяют представители органов по сертификации при установлении соответствия имеющейся документации СМК требованиям международных (национальных) стандартов на стадии предсертификационного аудита. Разрабатываемые документы составляют основу и механизм реализации СМК. Но этот механизм надо заставить работать. Если ограничиться только разработкой документов, то это не принесет улучшений. Поставленную задачу можно решить только в том случае,

если персонал будет пользоваться документами, стандартами предприятия (стандартами организации), а практика будет соответствовать описанию в стандартах.

Т.М. Полховская и др. [5] отмечают, что первым этапом создания СМК является систематизация документов, имеющихся в любой организации, т. е. создание из них прочного фундамента — «базового уровня» единой структуры документации, затем анализ взаимосвязи документов и выявление недостающих, построение единой структуры документации — каркаса системы менеджмента организации. Второй этап определяет, какие дополнительные документы необходимы организации для создания эффективной системы менеджмента.

Для того, чтобы руководство и персонал организации работали как единый слаженный механизм, как команда единомышленников, объединенных одной целью, необходимо создать систему горизонтального взаимодействия участников внутриуровневых процессов, протекающих на каждом уровне структуры организации; создать четкие взаимодействия внутриуровневых процессов с процессами управления.

Воплотить это в жизнь способна только эффективная система менеджмента, которая позволит всему персоналу организации почувствовать себя единой командой, стремящейся к достижению общей цели. При этом процессный подход, положенный в основу создания такой системы, обеспечивает возможность целенаправленно улучшать отдельные процессы и деятельность организации в целом на основе согласованных усилий всех участников процессов.

Третьим этапом является разработка и доведение до персонала видения организации — той самой единой объединяющей цели, которой организация должна достичь через 3 – 5 - 10 лет. Далее команда высшего руководства определяет все заинтересованные стороны организации, их требования и ожидания и с учетом этих требований намечает приоритетные направления развития организации и разрабатывает (или пересматривает) «стратегический план» и «бизнес - план».

После разработки этих документов генеральный директор должен сформулировать Политику в области качества, т.е. определить, что и в каких направлениях организация намеревается сделать в будущем году. Этот документ открывает возможности для начала процесса оперативного планирования работ в области улучшения деятельности организации. Планируются и определяются цели работы на ближайший год. Состыковываются все внутриуровневые процессы — как между собой, так и с процессами управления, что позволит заставить работать все уже имеющиеся в организации документы.

Следующее, что необходимо знать при разработке и внедрения системы менеджмента качества, заключается в том, что необходимость в создании или совершенствовании системы качества возникает, когда появляются проблемы со сбытом продукции традиционного качества или с ее себестоимостью, т.е. когда изменяется коммерческая среда. В этом случае существующая организационная форма производства стремится перенести старую управленческую структуру на новую ситуацию. Своеобразие развития СК часто определяется лишь спецификой продукта, процессом его производства и требованиями потребителя. В этом случае управление в основном будет заключаться в фиксации мельчайших деталей, влияющих на качество, и максимально возможной стабилизации внешних и внутренних факторов, обуславливающих функционирование и (или) возможность изменения параметров указанных деталей. Таким образом, развитие системы качества будет направлено на детализацию и специализацию управленческих функций. В данном случае опыт будет заменять управленческий процесс.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.

1. **Горячев А.В., Зауерлендер Ю.Н., Петровская Н.Л.** Об ответственности руководства в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008/ // Стандарты и качество. - 2009.- № 3. - С. 84-87.
2. **Фомин В. Н.** Квалификация. Управление качеством. Сертификация. – М.: ЭКСМОС, 2000. – 250 с.
3. **Цугель Т.М.** Разработка, внедрение и подготовка к сертификации систем менеджмента качества по МС ИСО серии 9000 на малых и средних предприятиях // Стандарты и качество. - 2012.- №10. - С. 70-76.
4. **Полховская, Т.М.** Роль документации при создании эффективной системы менеджмента организации/ Т.М. Полховская, Н.В. Ващенко, И.Г. Назарова, А.М. Зайцев // Стандарты и качество.- 2004.- № 6. - С. 66-72.
5. **Клюева Н.В.** Психологическое сопровождение разработки и внедрения системы менеджмента качества //Стандарты и качество.-2003.-№ 6. – С.-57.