## Кафедра менеджмента

Курсовая работа

По дисциплине Основы менеджмента

на тему:

Качество как основа рыночной стратегии предприятия

#### Одесса 2009

**Введение**

До последнего времени в нашей стране о менеджменте знали очень немногие, а уж применяли эту интереснейшую науку на практике, при управлении конкретными предприятиями разве что одиночки-фанатики. Между тем успех любого предприятия, достижение им прибылей или убытков, его рост и процветание или упадок и загнивание практически полностью зависит от того, насколько грамотен, профессионален и эффективен руководитель, стоящий во главе этого предприятия, т.е. менеджер. С началом перестройки экономики, когда предприятия стали превращаться из государственных, принадлежащих всему народу, а значит никому, в капиталистические, с разнообразными формами собственности, а следовательно имеющие конкретных хозяев, интерес к искусству управления резко повысился, а отношение к нему изменилось. Теперь руководитель должен сам проявлять активность и нести полную ответственность за свои управленческие решения, а не ожидать сложа руки, пока сверху спустят планы и директивы. Вот к такому-то повороту событий и оказались неготовыми многие наши руководители, а учебные заведения не сразу сумели переориентироваться на новые условия, с которыми сталкивается менеджер.

Для того чтобы предприятие нормально функционировала, развивалась необходимо разрабатывать стратегию предприятия.

Важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых ее услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

В данной работе я выбрала одну из разновидностей стратегии предприятия – стратегия качества.

1. **Стратегия качества**

Сущность стратегий предприятия

Слово “стратегия” греческого происхождения и означает “искусство развертывания войск в бою”. Однако этот военный термин за последние 20 лет широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Разработка стратегии предприятия начинается с определения основных ориентиров предпринимательской деятельности, так называемой его философии, которая в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития предприятия и устанавливает цели фирмы. Важным источником информации для формирования стратегических целей является информация о внутренней и внешней среде, анализ которой позволяет оценить реальность поставленных целей, спрогнозировать возможные изменения и выбрать наиболее эффективную стратегию предприятия. Смысл стратегического анализа в том что если понять конкурентную динамику отрасли, то можно думать о том, какие шаги предпринимать, что необходимо поменять, как использовать те или иные возможности, преимущества, компетенции. Фирма может либо приспособиться к изменяющимся условиям, либо противодействовать им, пытаясь изменить конкурентную среду. Если компания чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее то велика вероятность того, что она скорее будет держать под контролем будущую ситуацию, а конкуренты смогут лишь реагировать на нее. Помимо прогнозирования, задачей стратегического анализа является также выявление, развитие и защита от конкурентов факторов стратегического успеха.

Поиски факторов стратегического успеха давно являлись основной заботой менеджеров. При этом использовались разнообразные пути: разного рода отчеты, выступления и даже мемуары менеджеров преуспевающих предприятий; выводы в рамках изучения конкретных случаев, носивших более систематический характер; эмпирические исследования факторов успеха, подтверждаемые с научно-теоретических позиций.

В 60-х годах стратегическая мысль концентрировалась на координации и интеграции функциональной деятельности с расчетом на системную ориентацию. Затем внимание менеджеров сместилось к маркетинговым проблемам с упором на оптимизацию товарно-рыночных комбинаций, а в 70-х годах разрабатывается теория стратегии на базе моделирования фирменного опыта ("кривой обучения") с целью укрепления конкурентных позиций предприятий. Научный подход выдвинул такие направления, как получение эффекта от расширения масштабов производства и оптимизации товарной номенклатуры.

В 80-х годах наметилось два подхода к выявлению конкурентных преимуществ, обеспечивающих конечный успех, – рыночная ориентация и ресурсная ориентация.

В соответствии с первой парадигмой, разработанной специалистами Гарвардской школы, стратегический успех фирмы зависит, с одной стороны, от структуры отрасли, в которой она выступает, а с другой – от выбранной принципиальной стратегии для данной хозяйственной области. Привлекательность отрасли обуславливается действующими в ней конкурентными силами. Чем сильнее в отрасли конкуренция, тем меньше ее привлекательность для фирмы.

Эмпирические исследования показали, что отраслевая структура действительно во многом определяет успех предприятия. В свою очередь возможности выбора принципиальной фирменной стратегии кроются в таких областях, как явное преимущество в издержках, оперативная дифференциация производства, быстрый захват рыночных ниш. Удачный выбор стратегии менеджеров может сыграть роль в обеспечении успеха предприятия.

Важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

-какой бизнес прекратить;

-какой бизнес продолжить;

-в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

-что организация делает и чего не делает;

-что более важно и что менее важно в осуществляемой в организации деятельности.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых ее услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

1. **Проблемы внедрения систем качества**

Проблемы внедрения систем качества состоит из:

Во-первых, отсутствие традиций стратегического управления ведет к тому, что даже руководители высшего уровня не готовы планировать будущее, опираясь на потенциал компании и на прогнозы развития среды. И поэтому серьезные усилия и инвестиции, необходимые для освоения и развития системы качества в компаниях, экономически обосновывать достаточно сложно: они, как правило, не могут дать краткосрочного результата, а ориентация на более отдаленную перспективу должным образом еще не используется.

Во-вторых, отсутствие традиции практического использования регулярного менеджмента, характерного для компаний, действующих в условиях рынка, ведет к необходимости сопровождать формирование современной СК налаживанием такого менеджмента в российских компаниях.

Различные элементы регулярного менеджмента начали внедряться в деятельность отечественных компаний в начале 90-х годов. Однако до сих пор большинство из них только подходят к созданию современного управленческого учета, регулярного маркетинга и организации продаж, управления персоналом и т.д. Налаживание же в российских компаниях системы менеджмента по принципам TQM предполагает активную опору на многие элементы менеджмента, которые были обычны для западных компаний 80-х годов.

В-третьих, наличие в компаниях так называемого тройного стандарта, когда думаем одно, пишем другое, а делаем третье. Ведь в нашей стране до рыночного реформирования экономики общие цели задавались предприятиям централизованно, т.е. вносились извне. Существовал некоторый более или менее официальный "ритуал" оценки степени достижения этих целей. При этом в большинстве случаев никто на предприятии не ориентировался на достижение этих целей. Вместо этого конкретные действия и мероприятия были нацелены на реализацию представления руководителей об интересах предприятия, коллективных и собственных выгодах, к которым официально зафиксированные цели имели, как правило, отдаленное отношение. Исполнители обычно действовали исходя из принципа минимизации собственных усилий (издержки производства и конкурентоспособность продукции их не очень волновали), которые необходимы для формальной сдачи продукции в установленные сроки. При этом они опирались на неписаные нормы, упрощенные технологии и мало заботились как о реальных потребителях, так и о том, как будут выполняться следующие технологические операции.

Отмеченные особенности глубоко укоренились в сознании руководителей и исполнителей, стали элементом сложившейся на большинстве отечественных предприятий организационной культуры. В такой культурной среде собственных, внутренних потребностей, связанных с улучшением качества, возникнуть не могло. Серьезные изменения в ней начали появляться только под давлением внешних сил.

1. **Стратегия внедрения качества**

Решение проблемы качества является неотъемлемым элементом стратегии развития современных компаний. Поэтому начинать внедрение СК, не рассмотрев место этой системы в общей стратегии компании, по меньшей мере, неразумно.

Поскольку деятельность по формированию СК путем реализации стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM ориентируется на повышение качества и конкурентоспособности продукции (услуг) компании, то все процессы связанные с этой деятельностью, следует начинать с анализа потребностей и ожиданий потребителей этой продукции (услуг). Поэтому компания прежде всего должна определить маркетинговую стратегию, которая будет отражать интересы и особенности потребителей и характер конкурентных преимуществ ее продукции (услуг), за счет которых компания рассчитывает добиться успеха.

В соответствии с маркетинговой стратегией должны развиваться активы компании и ее технологический потенциал. Поэтому необходима стратегия технического развития.

Качество продукции и ее конкурентоспособность существенно зависят от качества и режима поставок материалов и комплектующих. Поэтому необходима стратегия взаимодействия компании с их поставщиками. Создание и практическое использование СК зависит от людей, их квалификации и способности постоянно учиться и совершенствовать свои знания и умение, от их реального вовлечения в деятельность по решению проблемы качества. Это обусловливает необходимость стратегии эффективного управления персоналом.

Для планирования (определения очередности) мероприятий по улучшению качества и устранению причин производства некачественных продуктов (услуг), выделения средств и людей для осуществления улучшений необходимы анализ и оценка затрат, связанных с качеством, и эффекта от улучшений. Поэтому неотъемлемой составляющей стратегии компании является система прозрачного бухгалтерского и управленческого учета в рамках СК.

При формировании стратегии компании особое внимание следует уделять определению и развитию стержневой компетентности (Core competence), т.е. того комплекса взаимосвязанных ресурсов и внутренних возможностей компании, которые обеспечивают ее стратегическую конкурентоспособность, достижение устойчивых конкурентных преимуществ перед соперниками на рынке.

Формирование общей стратегии и комплекса функциональных стратегий компании предполагает не только разработку системы стратегических планов, но и формирование у руководителей и ведущих специалистов общего стратегического мышления - скоординированного подхода к долгосрочным перспективам компании и принятию оперативных решений с ориентацией на эти долгосрочные перспективы. Этого можно добиться, вовлекая в формирование стратегии как можно более широкий круг людей, от которых зависит стратегический результат, т.е. формируя соответствующую организационную культуру.

Стратегия качества должна рассматриваться как одна из важнейших функциональных стратегий и разрабатываться как неотъемлемая часть общей стратегии компании. Поэтому руководство компании, принимая решение о разработке и внедрении СК, должно задуматься о формировании всего комплекса стратегических компонентов.

Следует отметить, что ситуация, с которой сталкиваются отечественные предприятия, ставшие на путь системного решения проблемы качества, радикально отличается от той, которая была характерна для американских и западноевропейских компаний, когда они начали осваивать стандарты ИСО серии 9000 и принципы TQM. Поэтому в зарубежных публикациях по теории и методологии решения проблемы качества стратегические моменты за пределами стратегии качества, как правило, не затрагиваются. Ведь регулярный менеджмент для зарубежных компаний - естественный элемент их организационной культуры, а прозрачность деятельности - компонент, необходимый для успешных операций на рынке капитала и доверительных отношений с партнерами по бизнесу. Что же касается ориентации на удовлетворение потребителей, то это привычный для зарубежных компаний курс, обязательный для успешных операций на конкурентных рынках. Поэтому формирование и реализация в деятельности зарубежных компаний стратегии качества лишь затрагивает остальные элементы регулярного менеджмента, не предполагая необходимости их существенной перестройки. Главная же проблема, с которой сталкиваются отечественные компании, разрабатывающие СК по стандартам ИСО серии 9000 и принципам TQM, - это необходимость совмещения различных аспектов деятельности компании.

Если в отечественных компаниях цель создания СК - свести только к ее сертификации по стандартам ИСО серии 9000, то результат будет весьма ограниченным, если не провальным. Основное содержание процесса сертификации заключается в проверке документированности наиболее важных процедур и их реальном использовании. Однако соответствие деятельности компании тому, что предписано в документах системы качества, само по себе не обеспечивает высокого качества продукции, а лишь подтверждает ее способность производить продукцию или оказывать услуги, соответствующие некоторому стандарту или контракту.

А ведь кроме этого, СК должна обеспечивать как соответствие продукции спросу на нее, так и гарантированное выявление и устранение недостатков процессов, которые влияют на ее качество, т. е. обеспечивать наибольшую вероятность качественности выпускаемой продукции.

Таким образом, в нашей стране решению руководства компании о создании СК должны предшествовать разработка и принятие общей стратегии, в рамках которой стратегия качества является важнейшим, но не единственным компонентом, органично связанным с прочими функциональными стратегиями и ориентированным на достижение стратегических целей компании. В этом случае факторы, которые побуждают украинские компании осваивать современные СК, будут побуждать их внедрять все более продвинутые элементы регулярного менеджмента.

Организация, решившая начать работу по внедрению современной СК, должна целенаправленно заниматься управлением изменениями. Можно выделить следующие четыре барьера, препятствующие получению осязаемого результата от работы по внедрению СК.

1. Непонимание высшим руководством, что такое качество, и как улучшение качества влияет на эффективность работы организации в целом; ориентация руководителей предприятий исключительно на финансовый результат.

Для преодоления этого барьера нужно время. В любом случае уровень знаний руководителей и специалистов будет повышаться, пробуждая у них интерес к современным методам организации бизнеса. Поэтому при условии сохранения в нашей стране экономической стабильности можно с большой долей уверенности предсказать переход "количества" знаний, которыми обладает высший менеджмент, в их "качество".

2. Сопротивление работников любым изменениям, происходящим в организации.

Осуществляя любые изменения в организации (и не только связанные с системным управлением качеством), высший менеджмент должен осознавать, что сопротивление этому работников вполне закономерно. Судя по всему, украинский менталитет обусловливает даже повышенную сопротивляемость изменениям. Поэтому руководители компаний должны уделить особое внимание решению этой проблемы, применяя предусмотренные управленческой наукой и практикой инструменты и методы управления процессом изменений.

3. Рассмотрение процесса совершенствования управления качеством как очередной программы, имеющей свое начало и конец.

При развертывании в компании работы по созданию, развитию и совершенствованию СК персонал буквально на первых этапах теряет интерес к происходящему, так как воспринимает его навязанным сверху. Как правило, это обусловлено тем, что первые результаты, подтверждающие движение компании в правильном направлении, приходят далеко не сразу, а при неэффективной организации работы в данном направлении могут и не появиться. Поэтому резко возрастает роль лидера, не только имеющего четкое видение ситуации и способного устанавливать цели организации (не противоречащие целям ее работников), но и обладающего талантом увлекать за собой сотрудников.

4. Ориентация исключительно на технические улучшения.

К настоящему времени многим работникам еще свойственно весьма узкое восприятие того, что же влияет на качество. При этом превалирует мнение, что только производственный процесс действительно влияет на решение проблемы качества.

Судя по всему, для преодоления этого барьера лучше всего использовать работу в кросс-функциональных командах, где участники начинают осознавать целостность организации и проблемы качества.

1. **Современные представления о механизме управления**

Общая теория управления и управление качеством.

Как известно, приложение основных принципов теории управления возможно к любому при некоторых исходных условиях. Такими основными условиями являются:

1. наличие программ поведения управляемого объекта или заданный, запланированный уровень параметров его состояния;
2. Неустойчивость объекта по отношению к программе и заданным параметрам, то есть объект должен уклонятся от заданной программы или плановых значений параметра;
3. наличие способов и средств для обнаружения и измерения отклонения объекта от заданной программы или значений параметров;
4. Наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений.

Рассматривая исходные условия возможного приложения основных принципов общей теории управления и схему механизма управления к организации работ по качеству, можно с большой ответственностью за объективность составить схему механизма управления качеством продукции. Но сначала несколько предварительных соображений о характере качества продукции как об объекте управления.

Программы качества с установлением значений показателей могут входить составной частью во все возможные государственные планы и программы, планы проектно-конструкторских организаций, производственных объединений предприятий, договорные обязательства. Показатели качества оговариваются в сделках на товарных биржах и при других формах движения товаров.

Требования к качеству устанавливаются и фиксируются в нормативных и номативно-технических документах: государственных, отраслевых, фирменных стандартах, технических условиях на продукцию, в технических заданиях на проектирование или модернизацию изделий, в чертежах, технологических картах и технологических регламентах, в картах контроля качества и т. п. Перечень этот не трудно продолжить.

Из сказанного становится очевидным, что первое условие по теории управления в случае с качеством удовлетворяется.

Обратимся ко второму условию. Здесь рассмотрим несколько ситуаций. Прежде всего укажем на то, что отклонение качества продукции от заданных параметров происходит, как правило, в худшую сторону и имеет общие и частные проявления.

К числу общих относится моральный износ, физическое и моральное старение продукции, то есть потеря первоначальных свойств при эксплуатации и хранении.

Неустойчивость, изменчивость качества продукции проявляется не только в двух общих тенденциях физического и морального старения. Имеют место так называемые частные отклонения качества от установленных требований. Они чрезвычайно разнообразны и обусловлены уже не экономической и технической природой, а условиями внешнего характера: нарушениями правил и условий эксплуатации, ошибками разработчиков и изготовителей, нарушениями производственной дисциплины, дефектами оборудования с помощью которого изготовляется и используется продукция, и т. д.

Неустойчивость качества, обусловленная частными отклонениями заданных параметров, имеет случайный характер. Время их появления можно ожидать только с определенной степенью вероятности.

Есть еще один фактор, который влияет на неустойчивость оценок качества – это неустойчивость и изменчивость потребностей. Параметры продукции могут строго соответствовать нормативной и технической документации, но изменяются требования потребителей и качество при неизменных параметрах ухудшается или теряется вовсе.

Можно констатировать, что качество продукции находится в постоянном движении. Следовательно, качество определяет собой хронически неустойчивый объект. Это объективная реальность, с которой приходится иметь дело.

Таким образом, качество удовлетворяет и второму условию общей теории управления.

В практической деятельности люди отслеживают процесс потери свойств качества, измеряют и оценивают эти изменения. Для того чтобы замедлить процесс физического старения, устанавливаются благоприятные эксплуатационные режимы и условия хранения, используются различные профилактические меры по техническому обслуживанию и текущему ремонту. Если ухудшение качества переходит за пределы допустимых значений , проводится капитальный ремонт.

Следовательно, третьему и четвертому условиям общей теории управления качество также удовлетворяет.

При организации рациональной и эффективной работы по качеству, независимо от её масштабов, форм и методов осуществления, люди всегда действовали, действуют и будут действовать примерно по такой схеме:

1. Определение потребности и выработка требований к качеству продукции (план, программа качества);
2. Придание исходному материалу необходимых свойств (выполнение плана, программы качества);
3. Проверка соответствия полученного качества предъявленным требованиям (выявление отклонений) или констатация соответствий;
4. Воздействие для устранения отклонений полученного качества от заданного (обратная связь).

При таком взгляде на последовательность действий по качеству обнаруживается явление, имеющее чрезвычайно важное значение для всей философии работ по качеству. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей , связанных с созданием и использованием (потреблением) продукции.

Универсальная схема управления качеством продукции представляется состоящей из шести блоков. К числу факторов, влияющих на качество (прямоугольник в центральной части схемы) относятся:

* станки, машины, другое производственное оборудование;
* профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Обрамляющие прямоугольник факторов условия обеспечения качества более многочисленны. Сюда относятся:

* характер производственного процесса, его интенсивность, ритмичность продолжительность;
* климатическое состояние окружающей среды и производственных помещений;
* интерьер и производственный дизайн;
* характер материальных и моральных стимулов;
* морально–психологический климат в производственном коллективе;
* формы организации информационного обслуживания и уровень оснащенности рабочих мест;
* состояние социально материальной среды работающих.

Почему необходимо деление на факторы и условия? Что оно нам дает?

Реально изменяют свойства сырья и исходных материалов до заданного уровня качества средства производства и труд. На их возможностях сказываются условия, в которых они взаимодействуют. Практика показывает, что такое деление, такой подход позволяет не только более четко организовать работы по качеству, но и более целенаправленно и эффективно определять меры по обеспечению нужного качества.

При возникновении отклонения от заданных параметров качества, которые обнаруживаются в блоке сравнения и принятия решения, блок сил воздействия для устранения этих отклонений направляет усилия либо на факторы, либо на условия, либо одновременно на то и другое. Меры воздействия и их сочетания зависят от характера и величины отклонений качества и от эффективности тех или иных возможных вариантов устранения отклонений.

По универсальной схеме работают все, но наиболее часто рабочие, мастера, контролеры ОТК. Для них план по качеству заключен в чертежах, технологических операционных и контрольных картах. Они сами непосредственно производят сравнение фактических и заданных в технологической документации параметров качества сами, как правило, принимают решение о том, каким способом, приемом ликвидировать отклонение. Здесь механизм управления качеством находится в руках работника и деятельность его зависит от профессиональных навыков и знаний. Он как бы заложен в самом работнике и тех условиях, в которых ему приходится трудится.

В данном случае универсальная схема управления качеством выступает в качестве первичной схемы, первичного звена всей сложной, многообразной работы по качеству.

Однако, чем выше уровень концентрации производства, его специализации и кооперирования, тем выше уровень системы качества, а следовательно сложнее механизм, обеспечивающий её функционирование.

Категории управления качеством продукции.

Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только ясно выделен объект управления, но и чтобы четко были определены категории управления, то есть явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс.

В отношении управления качеством продукции следует выделить как минимум следующие категории:

Объект управления – качество продукции. Иногда в качестве объекта выступает конкурентоспособность, технический уровень или какой либо другой показатель, характеристика. Как объект управления может может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая то их часть, группа или отдельное свойство.

Цель управления – уровень и состояние качества продукции с учетом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности продукции. Речь идет о том, какую совокупность свойств и какой уровень качества следует задать, а потом достигнуть и обеспечить, чтобы данная совокупность и данный уровень соответствовали характеру потребности. При этом возникают вопросы эффективности производства и потребления, доступности цены для потребителя, уровень себестоимости и прибыльности продукции для её разработчика и производителя. Нельзя также упускать из виду сроки разработки продукции, развертывания ее производства и доведения до потребителя, что напрямую связано с конкурентоспособностью.

Субъект управления – управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния и уровня качества продукции.

Методы и средства управления – способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Управление качеством использует следующие четыре типа методов:

1) экономические методы, обеспечивающие создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий, конструкторских, технологических и других организаций изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы. К числу экономических методов относятся правила ценообразования, условия кредитования, экономические санкции за несоблюдение требований стандартов и технических условий, правила возмещения экономического ущерба потребителю за реализацию ему некачественной продукции;

2) методы материального стимулирования, предусматривающие, с одной стороны, поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции ( к числу этих методов относятся: создание систем премирования за высокое качество, установление надбавок к заработной плате и др.), а с другой – взыскание за причиненный ущерб от ее не качественности;

3) организационно – распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательных для исполнения директив, приказов , указаний руководителей. К числу организационно распорядительных методов управления качеством продукции относятся также требования нормативной документации;

4) воспитательные методы, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и четкому выполнению специальных функций управления качеством продукции. К их числу относятся: моральное поощрение за высокое качество продукции, воспитание гордости за честь заводской марки и др.

Выбор методов управления качеством продукции и поиск их наиболее эффективного сочетания – один из самых творческих моментов в создании систем управления, так как они оказывают прямое воздействие на людей, участвующих в процессе создания и изготовления продукции, то есть на мобилизацию человеческого фактора.

Средства управления – включают оргтехнику (в том числе, компьютеры), средства связи, словом, все то, что используют органы и лица, управляющие выполнением специальных функций в системах управления качеством. в состав средств управления качеством продукции также включаются:

* банк нормативной документации, регламентирующей показатели качества продукции и организующей выполнение специальных функций управления качеством;
* метрологические средства, включающие (в зависимости от уровня системы) государственные эталоны физических величин, образцовые и/или рабочие средства измерений;
* государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ);
* государственная служба стандартных справочных данных о свойствах веществ и материалов (ГССД).

Управленческие отношения, то есть отношения субординации (подчинения) и координации (сотрудничества).

Отношения субординации обычно характеризуются вертикальными связями от руководителя к подчиненным. Содержание этих отношений определяется степенью централизации и децентрализации функций и задач управления качеством продукции. На уровне предприятия отношения субординации по управлению качеством определяется производственной структурой предприятия и структурой действующей системы управления качеством. Управленческие отношения базируются на сочетании единоначалия, коллегиальности , активности членов трудового коллектива, на экономических, моральных и материальных стимулах.

Отношения координации характеризуются горизонтальными связями между отдельными работниками и организациями, вступающими во взаимодействие ради обеспечения определенного уровня качества продукции или его улучшения.

Органы управления качеством продукции.

При определении органов управления качеством продукции нужно исходить из того, что управление качеством – органическая составная часть общего управления производством, одна из его ветвей, одна из его функций. В силу этого оно не может противостоять ему. Поэтому, как правило, управление качеством развивается и выполняется в рамках действующего аппарата управления и заключается в более четкой и хорошо организованной деятельности по выявлению потребностей, созданию, изготовлению и обслуживанию продукции.

На уровне предприятия, объединения управление качеством организуется одним из двух способов. Первый заключается в четком распределении функций и задач управления качеством продукции между существующими подразделениями и работниками, периодическом пересмотре как самих функций и задач, так и их распределения ради улучшения деятельности. При этом не создается специализированный орган – отдел управления качеством.

Второй предполагает в дополнение к первому варианту выделение общей функции координации и создание специального органа – отдела управления качеством. На этот отдел и возлагаются многие специальные функции управления качеством продукции.

Каждый из этих двух вариантов имеет свои преимущества и свои недостатки.

Так, преимущества первого варианта заключается в том, что все участники производственного процесса несут ответственность за качество. Не возникает чувства того, что кто-то за них несет эту ответственность и должен решать все вопросы, связанные с качеством. Недостаток состоит, а том, что ряд координирующих функций никто не выполняет, никто не ведет организационных и методических вопросов общего характера.

Второй вариант лишен указанного недостатка, но зато у работников предприятия нередко возникает чувство, что есть специально выделенные люди на предприятии, которые отвечают за качество, следовательно, они и должны решать все проблемы, связанные с качеством.

В любом варианте общее руководство системой управления качеством должен возглавлять руководитель предприятия, отвечающий за всю деятельность предприятия и за экономические результаты, которые в условиях рыночной экономики не могут быть высокими при плохом качестве продукции.

1. **Менеджмент качества**

Основные этапы развития менеджмента качества

Менеджмент качества в своем развитии прошел к настоящему времени 6 основных фаз. Каждая фаза соответствует технологиям качества, которые применяются на предприятиях.

Методы менеджмента качества развивались под давлением противоречия между внутренними и внешними целями производителя - обеспечением качества выпускаемой продукции и, соответственно, укреплением положения производителя на рынке (внешняя цель), и повышением эффективности производства, то есть увеличением прибыли компании (внутренняя цель). Это противоречие на каждой стадии развития производства, рынка и общества имело свою специфику и по-разному разрешалось.

Фундамент (0-я фаза). Фундаментом обеспечения качества являются стандартизация, метрология и взаимозаменяемость компонентов продуктов. Исторически этот фундамент начал создаваться, начиная со второй половины XIX века, прежде всего, в военной промышленности. Главным "завоеванием" этой фазы стала концепция стандартного качества - создается "хороший" образец продукции (стандарт), который затем воспроизводится в серии с минимальными отклонениями. Конечно, нужно решить задачи и оценки качества стандарта, и измерения отклонений от стандарта тиражируемых продуктов (задачи метрологии). При этом все компоненты продукта также соответствуют идее "стандартного качества", т.е. являются взаимозаменяемыми. Если такой стандарт перешагивает границы предприятия, т.е. становится отраслевым стандартом, становится возможным разделение труда в масштабах отрасли - одни производят стандартные взаимозаменяемые компоненты, другие собирают из них стандартные продукты. К концу XIX века стандарт - образец заменился стандартом - техническими требованиями, записанными в документе.

Для развивающегося предприятия задача осознания концепции стандартного качества - важнейшая из задач. Пока не будет создана нормативная база, включающая стандарты предприятия, национальные и международные стандарты, пока не будут решены задачи оценки соответствия готового продукта требованиям этих стандартов, о менеджменте качества и говорить не приходится.

Фаза контроля качества. Научным обобщением и обоснованием опыта, накопленного на этой стадии, стали работы американского ученого, инженера и менеджера Фредерика У. Тейлора. Именно им предложена концепция научного менеджмента, включившая системный подход, кадровый менеджмент, идею разделения ответственности между работниками и управленцами в обеспечении качественной и эффективной работы организации, идею научного нормирования труда. Можно сказать, что благодаря деятельности Ф. У. Тейлора и Г. Форда была создана концепция организации машинного производства (производственная система Форда - Тейлора), которая в основных чертах просуществовала до настоящего времени, и является моделью организации производства большинства современных предприятий. Только в 70-е годы ей на смену стала приходить другая концепция (производственная система Тойота).

Основу концепции обеспечения качества этой фазы можно сформулировать так:

"Потребитель должен получать только годные изделия, т.е. изделия, соответствующие стандартам. Основные усилия должны быть направлены на то, чтобы не годные изделия (брак) были бы отсечены от потребителя".

В рамках этой концепции повышение качества всегда сопровождается ростом затрат на его обеспечение, т.е. цели повышения эффективности производства и повышения качества изделий являются противоречивыми (не могут быть достигнуты одновременно).

Для развивающегося предприятия выстраивание системы технического контроля - крайне важный момент. Это предполагает:

- наличие процедур входного, внутрипроизводственного (операционного) и выходного контроля и процедур обращения с бракованной продукцией;

- наличие методик всех видов контроля, учитывающих законодательные требования (например, Закона "О единстве измерений"), требования государственных и отраслевых стандартов и т.д.;

- наличие исправных средств контроля, поверенных и калиброванных;

- наличие соответствующей службы и персонала в ней, обладающего необходимой квалификацией.

При этом руководство предприятия должно осознавать, что решить проблему обеспечения качества только за счет контроля - не удастся.

Фаза управления процессами. Эта фаза начинается с 20х гг. ХХ века как попытка если не разрешить, то ослабить противоречие в форме, свойственной предыдущей фазе. Статистические методы управления процессами дали в руки управленцев инструмент, который позволил сосредоточить усилия не на том, как обнаружить и изъять негодные изделия до их отгрузки покупателю, а на том, как увеличить выход годных изделий в техпроцессе.

Одним из замечательных достижений практики управления качеством стало создание аудиторской службы по качеству, которая в отличие от отделов технического контроля занималась не разбраковкой продукции, а путем контроля небольших выборок из партий изделий проверяла работоспособность системы обеспечения качества на производстве.

Ядром концепции обеспечения качества на этой фазе стало:

"Сохраняется главная цель - потребитель должен получать только годные изделия, т.е. изделия, соответствующие стандартам. Отбраковка сохраняется как один из важных методов обеспечения качества. Но основные усилия следует сосредоточить на управлении производственными процессами, обеспечивая увеличение процента выхода годных изделий".

Внедрение концепции обеспечения качества в практику позволило значительно повысить эффективность производства при достаточно высоком качестве изделий и услуг, что создало условия для формирования глобального рынка товаров и услуг. В то же время, росло понимание того, что каждый производственный процесс имеет определенный предел выхода годных изделий, и это предел определяется не процессом самим по себе, а системой, то есть всей совокупностью деятельности предприятия, организации труда, управления, в которой этот процесс протекает. При достижении этого предела с новой остротой действует то же противоречие, что и на предыдущей стадии, - цели повышения эффективности производства и повышения качества изделий становятся противоречивыми.

Для развивающегося предприятия переход к данной фазе - важный, но достаточно болезненный процесс. Основная проблема состоит в том, что для того, чтобы управлять процессом, его сначала необходимо организовать, т.е. и исполнители, и руководители должны осознавать деятельность как совокупность процессов. Если процессы организованы, т.е. известны продукты на входе и выходе процесса, показатели качества этих продуктов, то построить статистическое управление процессами уже относительно не сложно.

Фаза менеджмента качества. Начало фазы постоянного повышения качества принято отсчитывать с 1950 г. Поворотным событием стало выступление с лекциями перед ведущими промышленниками Японии доктора Эдвардса Деминга. Им была разработана программа, основной идеей которой было: "Основа качества продукции - качество труда и качественный менеджмент на всех уровнях, то есть такая организация работы коллективов людей, когда каждый работник получает удовольствие от своей работы".

Программа базировалась не на совершенствовании отдельно взятых производственных процессов, а на совершенствовании производственной системы в целом, на непосредственном участии высшего руководства компаний в проблемах качества, обучении всех сотрудников компаний сверху донизу основным методам обеспечения качества, упора на мотивацию сотрудников на высококачественный труд. Место концепции недопущения брака к потребителю и концепции увеличения выхода годных изделий заняла концепция "0 дефектов".

Можно сказать, что именно на этой фазе обеспечения качества сложился менеджмент качества в его современном понимании. Противоречие между повышением качества и ростом эффективности производства в его прежних формах было преодолено - применение новых идей управления позволило одновременно повышать качество и снижать затраты на производство. Потребитель практически во всех странах стал получать товары и услуги высочайшего качества по доступной цене.

Для развивающегося предприятия переход к данной фазе - своеобразная революция в сознании как руководителей, так и сотрудников. Такой переход знаменует вступление предприятия в ряды современных предприятий, устойчиво чувствующих себя на рынке.

Фаза планирования качества. Эта фаза стала зарождаться в середине 60х гг. как развитие идей предыдущей фазы в направлении более полного удовлетворения запросов потребителей и связана с одной стороны, с развитием теории надежности изделий, и с другой стороны, с широким внедрением вычислительной техники и САПР в процесс разработки изделий. Основой концепции новой фазы стали:

- идея, что большая часть дефектов изделий закладывается на стадии разработки из-за недостаточного качества проектных работ;

- перенос центра тяжести работ по созданию изделия с натурных испытаний опытных образцов или партий на математическое моделирование свойств изделий, а также моделирование процессов производства изделий, что позволяет обнаружить и устранить конструкторские и технологическое дефекты еще до начала стадии производства;

- место концепции "0 дефектов" заняла концепция "удовлетворенного потребителя";

- высокое качество необходимо предоставить потребителю за приемлемую цену, которая постоянно снижается, т.к. конкуренция на рынках очень высока.

В рамках фазы планирования качества удается практически преодолевать противоречие между качеством и эффективностью производства в его существовавших формах, и новая фаза возникает при проявлении новой формы этого противоречия, например, требования потребителя, чтобы не только продукция, но и производственный процесс были бы экологичными, т.е. не наносили бы ущерб окружающей среде. В настоящее время эта фаза только зарождается, и ее концепция еще окончательно не сформировалась.

Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества

Источником и общего менеджмента, и менеджмента качества является система Ф.У. Тейлора. В самом деле, именно "отец научного менеджмента" обратил пристальное внимание на необходимость учета вариабельности производственного процесса и оценил важность ее контроля и устранения (по возможности). Система Тейлора включала понятия верхнего и нижнего пределов качества, поля допуска, вводила такие измерительные инструменты, как шаблоны и калибры, а также обосновывала необходимость независимой должности инспектора по качеству, разнообразную систему штрафов для “бракоделов” и т. д., форм и методов воздействия на качество продукции. качество менеджмент ресурсный ориентация

В дальнейшем на длительный период времени (с 20-х до начала 80-х годов) пути развития общего менеджмента и менеджмента качества, как показано на рисунке 2.2, разошлись. Главная проблема качества воспринималась и разрабатывалась специалистами преимущественно как инженерно-техническая проблема контроля и управления вариабельностью продукции и процессов производства, а проблема менеджмента – как проблема, в основном, организационного и даже социально-психологического плана.

В самом деле, на втором этапе (20–50-е годы) развитие получили статистические методы контроля качества – SQS (А. Шухарт, Г. Ф. Додж, Г. Г. Ромиг и др.). Появились контрольные карты, обосновывались выборочные методы контроля качества продукции и регулирования техпроцессов. Именно Шухарта на Западе называют отцом современной философии качества. Он оказал существенное влияние на таких "гуру по качеству”, как Э.У. Деминг и Д.М. Джуран.

Примечание. Принятые сокращения на англ. языке:

MBQ – Management by Quality – Менеджмент на основе качества;

МВО – Management by Objectives – Управление по целям;

ТОМ – Total Quality Management – Всеобщий менеджмент качества;

UOM – Universal Quality Management – Универсальный менеджмент качества;

QМ – Quality Management – Менеджмент качества;

TQC – Total Quality Control – Всеобщий контроль качества;

CWQC – Company Wide Quality Control – Контроль качества в масштабе всей компании;

ZD – Zero Defect – Система "Ноль дефектов";

QFD – Quality Function Deployment – Развертывание функции качества;

SQC – Statistical Quality Control – Статистический контроль качества.

И Деминг, и Джуран активно пропагандировали статистические подходы к производству, однако именно они первыми обратили внимание на организационные вопросы обеспечения качества, сделали акцент на роли высшего руководства в решении проблем качества. В знаменитых 14 принципах Деминга уже трудно отделить инженерные методы обеспечения качества от организационных проблем менеджмента. Слово "менеджмент" еще не присутствовало в лексиконе, но у этих специалистов оно уже находилось “на кончике пера".

Примечательно, что в 50–80-е годы даже самые широкомасштабные внутрифирменные системы за рубежом еще называются системами контроля качества: TQC (Фейнгенбаум), CWQC (К. Исикава, семь инструментов качества), QC-circles (методы Тагути), QFD т. д.. В это время активно формируется направление, которое в отличие от менеджмента качества имеет смысл назвать инжиниринг качества. Однако именно в этот период начинается активное сближение методов обеспечения качества с представлениями общего менеджмента. За рубежом наиболее характерным примером, на наш взгляд, является система ZD ("Ноль дефектов"). Однако и все другие системы качества начинают широко использовать инструментарий "науки менеджмента". В России эта тенденция проявлялась наиболее отчетливо в Саратовской системе БИП, Горьковской КАНАРСПИ, Ярославской НОРМ, Львовской СБТ и, наконец, в общесоюзном феномене КС УКП.

Началось историческое движение навстречу друг другу общего менеджмента и менеджмента качества. Это движение объективно и исторически совпало, с одной стороны, с расширением наших представлении о качестве продукции и способах воздействия на него, а с другой, – с развитием системы внутрифирменного менеджмента.

Решение задач качества потребовало создания адекватной организационной структуры. В эту структуру должны входить все подразделения, более того – каждый работник компании, причем на всех стадиях жизненного цикла продукции или петли качества. Из этих рассуждений логично появляется концепция ТОМ и UQM.

В то время как представления о менеджменте качества включали в свою орбиту все новые и новые элементы производственной системы, накапливали и интегрировали их, общий менеджмент, напротив, распадается на ряд отраслевых, достаточно независимых дисциплин (финансы, персонал, инновации, маркетинг и т. д.), а в теоретическом плане предстает как управление по целям (МВО). Основная идея этой концепции заключается в структуризации и развертывании целей (создание "дерева целей"), а затем проектировании системы организации и мотивации достижения этих целей. Достаточно очевидная и хорошо известная стратегия.

В то же самое время уже сформировался мощный набор теоретических и практических средств, который получил название менеджмент на основе качества (MBQ). В активе менеджмента качества сегодня:

♦24 международных стандарта ИСО семейства 9000 (включая и ИСО 14000 по экологическому менеджменту);

международная система сертификации систем качества, включая сотни аккредитованных органов по сертификации;

♦международный реестр сертифицированных аудиторов систем качества (IRCA), в котором уже работают 10000 специалистов из многих стран мира;

♦практически сложившаяся система аудита менеджмента;

♦то же самое на многих региональных и национальных уровнях;

♦70000 фирм мира, имеющих сертификаты на внутрифирменные системы качества.

Можно констатировать, что менеджмент качества – менеджмент четвертого поколения – становится в наше время ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания МВО и MBQ (как было на первом этапе в системе Тейлора), но уже на новом, качественно другом уровне. Сегодня ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание.

**Заключение**

В результате по проделанной мной работе можно сделать выводы: анализ развития форм и методов организации работ по качеству, выявление возможности приложения к работам по качеству принципов общей теории управления, разработка схем механизма управления качеством, определение характера потребностей, состояние конъюнктуры рынка как исходного элемента управления качеством продукции, критическое рассмотрение определений основополагающих терминов свидетельствуют о следующем:

1. Современную организацию работ по качеству теоретически допустимо, а практически целесообразно и эффективно строить не на всеобщем глобальном контроле, а на принципах общей теории управления на основе схем механизмов управления качеством продукции;
2. Современное управление качеством продукции должно прямо ориентироваться на характер потребностей, их структуру и динамику; емкость и конъюнктуру рынка; стимулы, обусловленные экономической и технической конкуренцией, характерные для рыночных отношений;
3. Современное управление качеством на предприятии, независимо от формы собственности и масштаба производственной деятельности, должно оптимально сочетать действия, методы и средства, обеспечивающие, с одной стороны, изготовление продукции, удовлетворяющей текущие запросы и потребности рынка, а с другой – разработку новой продукции, способной удовлетворять будущие потребности и будущие запросы рынка;
4. Принципиальная схема механизма управления качеством органически взаимодействует с маркетинговыми исследованиями и включает в свой состав блок разработки политики в области качества.

Стратегия качества может быть реализована только при полной заинтересованности высшего руководства в выпуске высоко качественной продукции. Для успешной реализации данной стратегии менеджеру следует:

-добиться понимания каждым работником, что является качеством, а что нет: качественное выполнение работы - это :

-соответствие стандартам исполнения,

-всеобщая долгосрочная программа и обязательство всегда делать все правильно с первого раза,

-соответствующее планирование и конструирование,

-предотвращение появления дефектов,

-поддающаяся измерению стоимость качества (стоимость изделия, изготовленного правильно с первого раза);

-структурировать деятельность предприятия так, чтобы каждый понимал, как будет определяться качественное выполнение работы;

-обучить каждого сверху донизу основам статистического контроля качества;

-использовать идеи тех, кто выполняет денную работу, для ее улучшения;

-обращаться с клиентами фирмы как с пожизненными партнерами.

При разработке стратегии повышения качества товара следует учитывать изменчивость показателей качества в динамике.

Фирмам, стремящимся выйти в лидеры, рекомендуется при формировании стратегии развития применять опережающую базу сравнения, ориентированную на конкурентоспособность объекта в момент выхода с ним на рынок.

Одним из элементов стратегии повышения качества товаров являются системы управления качеством, которые должны строиться на основе международных стандартов ИСО серии 9000.

**Список использованной литературы**

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М:Юнити; 174 стр.
2. Круглое М. Г. Современные концепции предпринимательства и качество // Стандарты и качество, 2000, №11.
3. Окрепилов В. В. Управление качеством / Учебник для вузов / 3-е издание, доп. и перераб. - М.: Экономика, 2000. - 1012 с.
4. Романов, А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос.техн. ун-та, 2006.– 80 с.
5. Руководителю о менеджменте качества: Метод. Пособие для слушателей ин-тов повышения квалификации и переподгот. Кадров /В. Н. Корешков, А. В. Горбарь. – Мн.: БелГИСС, 2001.

6. http://www.standard.ru/public/publications-txt1.phtml

7. <http://examen.od.ua/books.html>

8. http://www.book-ua.org/uchebniki/management.htm

9. <http://walw.ru/ukach/index.php?1>

10. http://www.cfin.ru/management/iso9000/qmanbook.shtml

11. <http://www.manufacture-seminars.ru/clause/section/2025/>