# ВВЕДЕНИЕ

Качество – это конкурентоспособность и отдельного производителя и страны в целом, это рациональное использование ресурсов и повышение эффективности производства, это безопасность продукции и услуг для человека и окружающей среды, это в конечном счете – качество самого человека. «Качество» - понятие емкое и широкое, которое в зависимости от сферы применения должно наполняться разным содержанием. Существует определение, отражающее специальные направления формирования качества в производстве, сфере услуг, восприятие потребителей и производителей и пр.

В мировой практике широкое распространение в целях достижения устойчивого качества применяют систему менеджмента качества в соответствии с международными стандартами семейства ИСО 9000, которая представляет собой систему для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Как говорил Эдвард Деминг «Сделай так, чтобы стремление к совершенствованию товара и услуги, стало постоянным: ведь конечная цель бизнеса – стать конкурентоспособным, оставаться в бизнесе и обеспечить рабочие места. Используйте методологию всеобщего менеджмента качества и внедрите систему менеджмента качества соответствующего МС ИСО 9001-2000».

Система менеджмента качества позволит обеспечить:

- качество и конкурентоспособность продукции и услуг;

- экономическую устойчивость функционирования и развития предприятия, рациональное использование всех видов ресурсов;

- повышение качества управленческих решений;

- форсированное внедрение новейших достижений в технике и технологиях.

Поэтому целью представленного курсового проекта является рассмотрение технологий решения проблем повышения качества через пункты всеобщего управления качеством.

В ходе исполнения проекта решались следующие задачи:

- исследование эволюции всеобщего менеджмента качества;

- определения основных проблем повышения качества для предприятий;

- разработка модели оптимизации системы управления качеством на исследуемом предприятии;

- определение влияния управления качеством на эффективность производства.

Проект состоит из трех разделов.

В первом разделе раскрывается содержание всеобщей системы управления качеством, история возникновения менеджмента качества, его составляющих элементов, приводится стандартная схема системы управления качеством, анализируются первые опыты использования системы на предприятиях.

Во втором разделе дается характеристика ликероводочного завода, оценка управления качеством продукции на данном предприятии. На основе анализа системы управления качеством разрабатывается модель управления качеством, где преобладает процессный подход и который ориентирован на потребителя алкогольной продукции.

В третьем разделе определяется взаимосвязь результативности менеджмента качества и прибыли предприятия через элемент затратности. При этом схематично определяются два варианта повышения прибыльности предприятия.

1 ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Качество должно стать ежедневной, ежечасной, ежеминутной заботой руководителей и работников всех уровней и всех подразделений предприятия, а не только специально отобранного персонала, призванного контролировать качество готовой продукции. [1]

Качество – это конкурентоспособность и отдельного производителя и страны в целом, это рациональное использование ресурсов и повышение эффективности производства, это безопасность продукции и услуг для человека и окружающей среды, это в конечном счете – качество самого человека. «Качество» - понятие емкое и широкое, которое в зависимости от сферы применения должно наполняться разным содержанием. Существует определение, отражающее специальные направления формирования качества в производстве, сфере услуг, восприятие потребителей и производителей и пр.

В мировой практике широкое распространение в целях достижения устойчивого качества применяют систему менеджмента качества в соответствии с международными стандартами семейства ИСО 9000. Которая представляет собой систему для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Как говорил Эдвард Деминг «Сделай так, чтобы стремление к совершенствованию товара и услуги, стало постоянным: ведь конечная цель бизнеса – стать конкурентоспособным, оставаться в бизнесе и обеспечить рабочие места. Используйте методологию всеобщего менеджмента качества и внедрите систему менеджмента качества соответствующего МС ИСО 9001-2000».

Система менеджмента качества позволит обеспечит:

- качество и конкурентоспособность продукции и услуг;

- экономическую устойчивость функционирования и развития предприятия, рациональное использование всех видов ресурсов;

- повышение качества управленческих решений;

- форсированное внедрение новейших достижений в технике и технологиях. [2]

Американский рецепт для "японского чуда"- Total Quality Management (ТQM) или Всеобщее управление качеством, - это идеология, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества. Идеология TQM появилась в США. Однако впервые массовое применение она получила после Второй мировой войны в Японии. Туда она была завезена американцами, в частности, одним из основоположников науки управления качеством, Уильямом Демингом. По мнению самих японцев, управление качеством во многом помогло их стране потеснить американские и европейские промышленные товары.

TQM можно представить с двух сторон: технической и идеологической. С технической точки зрения, чтобы повысить качество продукта компании, нужно не просто отсеивать или исправлять брак на выходе, но и следить за безупречным исполнением всех операций и бизнес-процессов, тем самым исключая саму возможность появления брака. Но чтобы это сделать, необходимо таким образом организовать и мотивировать персонал, чтобы каждый сотрудник понимал, насколько от него зависит качество конечного продукта, и желал это качество повысить.

Проблема повышения качества производимой продукции является глобальной проблемой и существует международный стандарт, который устанавливает требования к СМК – ISO 9001:2000. Стандарт ISO 9001:2000 устанавливает требования к СМК, состоящих из процессов, определенных этим стандартом. [3]

Концепция всеобщего менеджмента качества предполагает достижение удовлетворенности потребителя выпускаемой продукцией. Информация для принятия решений о направлениях совершенствования потребительских свойств, выраженная в количественной и /или качественной форме, может быть получена в результате обработки мнений экспертов (потребителей), объединенных (формально или по существу) в комиссию. [4]

1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

2.1 Возникновение системы всеобщего управления качеством

В условиях постоянно усиливающейся конкуренции одним из самых весомых аргументов в борьбе за заказчика является высокое качество производимой продукции.

Для достижения этой цели в организации должна проводится систематическая работа, эта работа должна быть направлена на увеличение удовлетворенности потребителя, посредством выполнения всех его требований. Это работа может быть определена как Система менеджмента качества (СМК).

Пока действовали первая и вторая версии стандартов ISO серии 9000 (1987 и 1994гг.) система менеджмента качества базировалась на 20 стандартах, которые рассматривали бизнес не через процессы, а функционально. Эти элементы разрезали организацию по вертикали, приписывали определенные требования определенным функциям, т.е. структурным подразделения предприятия. Они не решали проблемы улучшения качества продукции и были рудиментом уходящей системы представлений об эффективности разделения труда в области управления.

Сейчас система управления качеством базируется на процессном подходе. Процесс, продолжая предыдущую аналогию «разрезает» организацию не «вдоль», а «поперек». Это создает ряд преимуществ по сравнению с функциональным подходом. Прежде всего, процесс реализует одно из ключевых положений учения Э. Деминга о менеджменте, которое гласит «Ломайте барьеры между подразделениями».

Процессный подход к всеобщему менеджменту на основе качества был основан в США.

Американский рецепт для "японского чуда"- Total Quality Management (ТQM) или Всеобщее управление качеством, - это идеология, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества. Идеология TQM появилась в США. Однако впервые массовое применение она получила после Второй мировой войны в Японии. Туда она была завезена американцами, в частности, одним из основоположников науки управления качеством, Уильямом Демингом. По мнению самих японцев, управление качеством во многом помогло их стране потеснить американские и европейские промышленные товары.

TQM можно представить с двух сторон: технической и идеологической. С технической точки зрения, чтобы повысить качество продукта компании, нужно не просто отсеивать или исправлять брак на выходе, но и следить за безупречным исполнением всех операций и бизнес-процессов, тем самым исключая саму возможность появления брака. Но чтобы это сделать, необходимо таким образом организовать и мотивировать персонал, чтобы каждый сотрудник понимал, насколько от него зависит качество конечного продукта, и желал это качество повысить.

Проблема повышения качества производимой продукции является глобальной проблемой и существует международный стандарт, который устанавливает требования к СМК – ISO 9001:2000. Стандарт ISO 9001:2000 устанавливает требования к СМК, состоящих из процессов, определенных этим стандартом.

В таблице 1 представлены процессы СМК в соответствии со стандартом ISO 9001

Таблица - 1 Процесс системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9001

|  |  |
| --- | --- |
| № | Элементы системы менеджмента качества  |
| 1 | Ответственность руководителя |
| 2 | Менеджмент ресурсов |
| 3 | Выпуск продукта |
| 4 | Измерения, анализ и улучшение  |
| 5 | Управление нормативной документацией и записями по качеству |

* 1. Технологии всеобщей системы менеджмента качества

В Японии одной из таких мотивирующих мер для персонала компаний стала организация кружков качества, в которых после работы занимались наиболее активные сотрудники. Это позволяло выделять среди работников энтузиастов, которые предлагали руководству свои решения по улучшению качества. Ощущение того, что их мнение может реально повлиять на работу компании, оказалось сильнейшим мотивирующим фактором. Японские топ-менеджеры стали активно проводить в жизнь идею о том, что даже самый простой рабочий на фабрике должен думать, что делает.

На базе идеологии TQM в Японии появилась одна из наиболее известных технологий управления качеством - JIT (Just In Time). JIT позволила японским компаниям, прежде всего крупным производителям автомобилей, электроники и бытовой техники, управлять работой поставщиков. Для каждого поставщика сырья и комплектующих компания выделяет своего менеджера-контролера, который следит за качеством продукции и сроками поставок. Партнеры соглашаются на такой контроль, соблазненные долгосрочными контрактами и скидками. В 70 - 80-е гг. идеями управления качеством вновь заинтересовался Запад, где в рамках идеологии TQM появились свои собственные технологии качества. Например, компания Motorola разработала метод неуклонного снижения количества рабочих ошибок под названием 6 Sigma. Теперь эту технологию помимо Motorola используют крупные компании, работающие в разных отраслях: General Electric, Du Pont, Citibank, Federal Express, J.P. На основе идей TQM в конце 80-х - начале 90-х в Европе появились международные стандарты управления качеством ISO. Стандарт ISO 9000 и его модификации (в т.ч. ISO 9001) получили широкое распространение в Европе и США.

В последнее время в научно-технической литературе часто встречается понятие «многомерный статистический контроль процессов» (МSPC), который рассматривается как комплексная технология TQM. МSPC – это современный подход к моделированию многомерных (многофакторных) процессов, основанных на применении проекционных математических методов, позволяющих выделять в больших массивах данных скрытые (латентные) переменные и анализировать связи, существующие в изучаемой системе.

Процедура применения МSPC проходит через следующие основные стадии:

- построение задачи, построение плана наблюдений;

- мониторинг процесса, сбор данных;

- анализ данных, установление скрытых связей между показателями;

- построение и проверка модели

- практическое применение модели для решения текущих задач;

- анализ практики применения и корректировка модели.

Концепция всеобщего менеджмента качества предполагает достижение удовлетворенности потребителя выпускаемой продукцией. Информация для принятия решений о направлениях совершенствования потребительских свойств, выраженная в количественной и /или качественной форме, может быть получена в результате обработки мнений экспертов (потребителей), объединенных (формально или по существу) в комиссию.

Экспертная оценка - это метод получения комплексной оценки объекта, широко применяемой в управленческой деятельности.

Использование экспертной оценки при установлении обратной связи с потребителями сводится к тому, что по каждому выбранному объекту выставляется оценка эксперта по определенной шкале. Объектом может выступать сама продукция (услуга) в целом (простейший вариант) либо ряд значимых для потребителей свойств, характерных для нее и отраженных в нормативном документе на данную продукцию. Экспертные оценки должны рационально сочетаться дополняя и обогащая друг друга. Для получения комплексной оценки необходимо формировать несколько экспертных групп. Эксперты могут быть профессионалами и в пределах своих полномочий хорошо знать требования к объекту. Однако, необходимым условием проведения экспертной оценки качества продукции (услуг) является участие в ней группы потребителей, не обладающих специальными знаниями в отношении оцениваемого объекта. Ведь именно они – реальные покупатели выпускаемой продукции.

На основе экспертизы потребителей осуществляется корректировка или проектирование будущей продукции.

Задача проектирования производственной системы, обеспечивающей создание продукции, удовлетворяющей запросам потребителей, может быть решена в рамках технологии ТQM с использованием так называемого аксиоматического проектирования (АП).

АП - это структурный метод ориентированный на учет запросов потребителей. Суть этого метода представлена на рисунке 1

Рисунок - 1. Аксиоматическое проектирование в ТQM

2.3 Особенности развития системы управления качества

Идеология системы управления качества до сих пор испытывает определенные трудности при внедрении. Если спроектировать концептуальную основу стандартов ISO серии 9000:2000 на менеджмент, то выявятся следующие особенные моменты:

- в силу бедности и непривередливости, воспитанной в советские времена, розничные покупатели чаще всего потребителями не являются, так как свои потребности ими не осознаны и не сформулированы. Обычно они стремятся покупать не качественный товар, а дешевый. Люди же, которые за короткий срок смогли стать богатыми, чаще всего выбирают товар не качественный, а дорогой. Лишь люди среднего достатка все в большей степени стремятся к сочетанию качественного и дорогого. Поэтому они и становятся главными розничными потребителями, на которые должны ориентироваться отечественные потребители. Профессиональных потребителей, способных своевременно оплачивать свои покупки немного. Большинство предприятий и организаций, не имея возможности расплачиваться с поставщиками переходят на различные формы обмена – бартер, взаимозачет и т.д. Поэтому бизнесменам необходимо строить системы менеджмента качества, ориентируясь не на мифических а на реальных потребителях;

- во многих странах традиционно любят не лидеров и начальников, а вождей. Лишь недавно стало формироваться понимание того, что национальное достояние страны – это не только нефть, уголь и золото, но и лидеры –люди способные брать на себя ответственность, видеть будущее и вести за собой других. Формируется и понимание того, что если люди хотят иметь лидеров, то они должны перестать быть рабами;

- в менеджменте вовлеченность достигается путем доверия к работникам и делегирования им необходимых полномочий, разъяснения миссии, целей и задач компании, а также создания нормальных условий для работы. Необходима система мотивации, в соответствии с которой труд вознаграждается, причем лучше всего вознаграждается коллективный результат, при достижении которого видна доля индивидуальной работы;

- для освоения на предприятиях процессного подхода можно и нужно должным образом использовать опыт, накопленный в военных отраслях промышленности, где в соответствии с механизмом военной приемки представители заказчика (а не государственные чиновники) сопровождают разработку и изготовление изделия с первого до последнего шага. Процессный подход, свойственный военной приемке, навязывается заказчиком. А он должен стать результатом реализации внутренней потребности компании повысить эффективность своей деятельности.

- работники организаций должны не только создавать и использовать, развивать и совершенствовать системы, способные выявлять и устранять причины возникающих проблем, но и непрерывно улучшать себя. Реализация такого подхода в менеджменту в предприятиях – проблема весьма актуальная и очень сложная. Ведь основным является репрессивный менеджмент, который исходит из того, что качество можно обеспечивать лишь наказаниями за допущенные ошибки, а улучшение качества – ужесточением наказания. Но жизнь показала, что репрессивный менеджмент ведёт к безответственному менеджменту, при котором никто ни за что не отвечает. Таким образом, в области менеджмента предстоят огромные культурные преобразования. Необходимо научиться видеть систему менеджмента, а не отдельно действующих разочарованных и безынициативных людей, находящихся под прессом возможного наказания. И первым шагом в этом направлении должен стать отказ от наказаний;

- постоянное улучшение – это, с одной стороны, адаптация к меняющимся условиям рынка, бизнеса, внешней среды, а с другой – постоянное улучшение компаний путём сокращения всех видов издержек, повышения уровня образованности, мотивации и гибкости работников, обеспечение готовности осваивать новые виды бизнеса. Концепция оптимального качества (обеспечение оптимального для организации соотношения расходов на брак и на его предупреждение) является проблематичной. Так как для большинства компаний оптимальным является нулевой уровень дефектности;

- принятие решений на основе фактов в наших условиях является делом не простым: ничто в нашей стране не подвергалось и не подвергается до сих пор такому насилию, как факты. Для принятия фиктивного решения, основанного на анализе данных и информации, необходимо создание информационного базиса аналитической системы. Нужно научиться правильно измерять, выявлять и добиваться воспроизводимости определения фактов. До тех пор, пока в организациях будет существовать репрессивный менеджмент, порождающий страх, люди будут скрывать факты, обманывать, создавая неопределенные ситуации, не способствующие результативной и эффективной деятельности персонала;

- в сфере формирования взаимовыгодных отношений с поставщиками, у предприятий существует определённые проблемы с осознанием двойственности формулы Э.Деменга «побеждать можно только вместе». У нас только сейчас наблюдается отказ от жёсткого эгоистического подхода и потребителей, и поставщиков.

Современный опыт развития всеобщего менеджмента качества может представить пока еще редкие, но весьма интересные и успешные примеры использования отдельных технологий ТQM.

К примеру телекоммуникационная компания "Международная компания связи" (МКС) недавно в этом убедилась на собственном примере. МКС, предоставляющая услуги телефонной и интернет - связи для корпоративных клиентов, стала заниматься вопросами повышения качества услуг год назад. Для компании создание единой системы качества было актуально еще и потому, что МКС образовалась в результате слияния компаний "Анаком" и CSI.

По словам гендиректора МКС Леонида Денисова, руководству новообразованной компании сразу пришлось столкнуться с проблемой неэффективности работы некоторых подразделений: многие сотрудники не знали друг друга, возникали ошибки при обмене информацией, что приводило к потерям средств и времени и техническим авариям. Руководство решило, что кратчайшим путем сокращения количества ошибок в работе персонала может быть именно введение идеологии TQM, опыт применения которой уже был уже известен топ - менеджерам компании. Сам Денисов познакомился с TQM, работая в компании "Совам Телепорт".

В течение года руководство МКС провело ряд мероприятий, которые в результате должны были дать улучшение качества.

Во-первых, были уволены или понижены в должности руководители, не проявлявшие лидерских качеств. На их место поставили неформальных лидеров. На работу в МКС теперь принимают только тех людей, которые, по словам Денисова, "ориентированы на клиента и культурно совместимы с идеологией TQM".

Во-вторых, с этого года со всем персоналом заключены новые трудовые договоры, согласно которым они получают премии за высокое качество работы. Наконец, в компании внедрена система Customer Relations Management (CRM) , продукт компании Cisco, позволяющая отслеживать количество ошибок при выполнении заказов.

Организационная почва была подготовлена. Дело было за мотивацией персонала в духе TQM. Для этого консультационной компании Abercade были заказаны два семинара. Задачей этих занятий было изменить отношение сотрудников к вопросам качества. До сих пор большинство сотрудников относилось к этим проблемам равнодушно.

По словам Иосифа Аронова, ведущего семинаров TQM, главной целью было сформировать у сотрудников осознание важности безошибочной работы, мотивировать на понимание необходимости работы на потребителя, предложить некоторые инструменты для анализа работы, которые помогли бы сотрудникам непрерывно совершенствоваться, и показать важность роли каждого сотрудника в управлении качеством работы всей компании.

Директор по развитию МКС Василий Ставридский рассказал, что ему особенно запомнилась так называемая "Диаграмма рыбьего скелета" - одна из ментальных техник, позволяющих устранять возникающие в работе проблемы. Этот метод хорошо подходит не только для руководителей, но и для линейных менеджеров. Человек определяет самую крупную, на данный момент, рабочую проблему. Мысленно или на бумаге он изображает рыбий хребет - это его проблема. Голова рыбы - цель, которую нужно достигнуть. От хребта отходят ребра - факторы, которые стали причиной проблемы. Каждое из "ребер" может быть также представлено как самостоятельный "хребет" - мелкая проблема, у которой есть свои причины. Вычленив все причины основной проблемы, можно приступить к их решению. Метод "рыбьего скелета" довольно быстро нашел применение на практике в МКС. Например, именно с его помощью, по словам Ставридского, была решена проблема со сроками подачи сервиса клиентам.

Сделать это практически никому не удавалось, кроме нескольких девушек, которые "уговаривали" коллег-участников исключительно за счет женского обаяния, рассказывает одна из участниц семинара, руководитель группы обслуживания заказов Светлана Власова. Таким образом, сотрудники компании убеждались в том, насколько легче заранее расспросить потребителя о его потребностях и попытаться их удовлетворить. Семинар "тотального контроля" не научил сотрудников МКС более продуктивным способам работы. Но, по их словам, игры помогли им понять, насколько важно во время работы помнить об удовлетворении потребностей клиента, следить за скрупулезным исполнением операций и думать о последствиях своих действий.

Светлана Власова, в чьи обязанности входит отслеживать ошибки во время выполнения заказов, считает, что за последние три-четыре месяца количество таких ошибок сократилось не менее чем вдвое. "У людей многое изменилось в оценке своей работы. Теперь они сперва думают, а потом делают", - делится своими впечатлениями Василий Ставридский. "Они теперь, как водители, которые ведут машину осторожно, потому что не хотят попасть в аварию", - резюмирует гендиректор МКС Леонид Денисов.

Мануфактура Малюгина, производящая одежду для плавания и фитнеса под маркой Solo, начала внедрять TQM два года назад. В технологическом плане Мануфактура Малюгина пошла японским путем. На фабрике компании были созданы команды, подобные японским кружкам качества. В первую такую команду вошли пять швей. Исходя из своего опыта, швеи предлагают руководству, как усовершенствовать процесс производства. За внедренные предложения сотрудники получают повышение по службе и добавку к зарплате. Кроме того, для устранения проблемы коммуникации между отделами из сотрудников разных отделов созданы группы, позволяющие усилить сотрудничество между подразделениями. Вице-президент компании Ким Балашак утверждает, что за последние два года количество переделок продукции сократилось. "Если не заниматься общим управлением качества, то одна наша модель может быть хорошего качества, а другая не очень. Мы не можем этого себе позволить. Ведь мы должны поддерживать репутацию брэнда", - говорит Балашак.

3. ФОРМИРОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ

* 1. Характеристика предприятия

Объектом оценки стоимости является ликероводочный завод (ЛВЗ). Организационная форма предприятия – открытое акционерное общество.

Предприятие является предприятием-монополистом. Имеет филиалы.

В настоящий момент производственная деятельность основана на безцеховой внутренней производственной кооперации.

Выделяются три основных производственных блока:

- спиртовое производство;

- купажное производство;

- разливо-моечный цех.

Предприятие активно сотрудничает с районным пищекомбинатом, поставляющим заводу спирт для производства основной продукции.

Завод реализует в основном продукцию на внутреннем рынке.

3.2 Анализ системы управления качеством на предприятии

Завод не прошел сертификацию системы управления качества в соответствии со стандартами ISO-9000.

На предприятии не разработан внутренний стратегический документ, декларирующий намерения предприятия соответствовать стандартам качества.

Но в соответствии с требованиями Закона РК «О защите прав потребителя» на предприятии создана служба, контролирующая соответствие выпускаемой продукции Госстандарту.

Она находится в системе технологического отдела, но это не освобождает его работников от отчетности директору и начальнику финансового отдела.

Деятельность службы охватывает все этапы технологического процесса производства ликероводочной продукции.

Работники службы занимаются ведением списка процессов, распределением процессов по производственным подразделениям, регистрацией детальной информацией по процессам, составлением технологических карт производственных процессов.

В 2001г. был приобретен итальянский прибор, который безошибочно определяет, где, на каком этапе снижается качество продукции.

На завершающем технологическом этапе служба качества актирует соответствие выпускаемой продукции требованиям качества. Только после этого продукция направляется на сертификацию, торговые точки и покупателям.

Отсутствие всеобщей системы менеджмента качества не дает гарантии потребителям, что продукция ликероводочного завода и завтра, и в будущем будет соответствовать требованиям качества. Кроме этого, отсутствие сертификации качества системы управления в соответствии с требованиями ISO сохраняет необходимость регулярных затрат на сертификацию качества в государственных учреждениях.

Отсутствие внутренней нормативной документации, подтверждающей намерения управления подтверждать качество производства приводит к демотивации всего персонала работать на потребителя, снижению стремления постоянно повышать свою квалификацию.

Служба логистики предприятия сегодня пока не состоянии обеспечить всеобщий контроль за качеством поставляемой продукции от поставщиков.

Проведенный блиц - опрос позволил выявить доминирующие оценки потребителей ликероводочной продукции.

При этом следует учесть, что основным фактором, формирующим положительную оценку малообеспеченных потребителей стала невысокая цена продукции ЛВЗ.

Результаты блиц - опроса указывают на наличие угрозы снижения объема продаж по причине отставания продукции островного производителя по качеству.

3.3 Модель повышения качества продукции на предприятии

С целью решения проблем повышения качества предприятию необходимо внедрить систему менеджмента качества.

Система менеджмента качества позволит осуществить управление всеми процессами производства.

Система менеджмента качества производства будет выполнять следующие функции:

1. Поддержка процессного подхода;
2. Управление персоналом ;
3. Управление нормативной документацией;
4. Управление деятельностью;
5. Измерения, анализ и улучшение;
6. Общие функции.

Поддержка процессного подхода включает:

- определение списка производственных процессов;

- распределение процессов по операторам процессов;

- получение отчета по картам процессов.

Управление персоналом подразумевает:

- ведение списков сотрудников, должностей, разрядно - тарифной сетки;

- получение штатного расписания;

- ведение списка навыков и знаний, квалификации;

- регистрация фактов аттестаций сотрудников;

Управление нормативной документацией означает:

- ведение списка нормативной документации;

- управление изменениями нормативной документации;

- закрепление нормативной документации за соответствующими процессами.

Управление деятельностью включает:

- регистрация проектов;

- контроль за ходом выполнения проектов.

Под измерением, анализом, улучшением подразумевается:

- регистрация и обработка и анализ жалоб;

- регистрация несоответствий, корректирующих и предупреждающих действий;

- анализ несоответствий;

- регистрация и анализ пожеланий покупателей;

- планирование аудитов, ведение повестки аудита, формирование отчетности по аудитам и анализ проведенных аудитов.

Модель всеобщего менеджмента качества должна быть направлена прежде всего на удовлетворение требований потребителей продукции ЛВЗ. Поэтому на начальном этапе необходимо получить комплексную оценку отдельных видов ликероводочной продукции по совокупности свойств и конкурентное позиционирование ее производителей.

Информация о качестве продукции будет получена в результате:

- потребительской экспертизы продукции, проводимой в 4этапа;

- экспертной оценки продукции непрерывно по группам;

- открытого потребительского голосования по имиджу продукции конкретного производителя с использованием карточек.

Анализ и обработка информации проводится в электронном виде в результате каждого голосования по мере поступления экспертных оценок по виду продукции, экспертной группе и производителю.

Полученная оценка является основой проектирования продукции, обеспечивающей учет запросов потребителей.

Проектирование продукции складывается из нескольких этапов, отраженных на рисунке 2.

ФТ:Минимальная цена продукции

ФТ: Сдача продукции в срок

ФТ: определение технических данных проектируемой продукции

ФТ: учет требований покупателей по срокам

ПП: Сокращение потерь

ПП: Реализация оптимального времени производства

ПП: Сокрашение времени вариаций

ПП: Процесс производства с минимальными вариациями

Рисунок 2. Проектирование продукции по методу декомпозиции процесса.

4. ВЛИЯНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

##### Проблема повышения качества продукции в современных условиях заключается в том, что любые серьезные улучшения потребительских свойств продукции требуют изначально приличных вложений, то есть затрат. И это отпугивает большинство производителей от внедрения системы менеджмента качества.

Опыт применения «Шести сигм» показал, что такое представление частично оправдано. Если ваша организация предоставляет клиентам какие-то услуги по определенной цене, а ваши конкуренты по такой же цене предоставляют те же услуги плюс еще что-то, то вам придется понести дополнительные расходы, чтобы догнать конкурентов по ассортименту предоставляемых услуг.

Для сохранения конкурентоспособности необходимо вкладывать средства в расширение привлекательных сторон своей продукции, что приведет к увеличению ее объема реализации.

Таким образом, применение системы менеджмента качества будет снижать, а не увеличивать колоссальные затраты, вызываемые низким качеством продукции, услуг и процессов.

На рисунке 3 представлены пути повышения прибыли компании.

Низкий уровень несоответствия

Нужные характеристики

прибыль

Низкие совокупные затраты

Малый объем отходов

Низкие затраты на гарантии

Короткое время цикла

Большой объем продаж

Значительная доля рынка

Высокая цена

Приверженность потребителей

Рисунок – 3. Пути повышения прибыли компании

Существует предел, до которого можно улучшать качество, имея в виду соотношение достигнутого эффекта и потраченных средств. Однако маловероятно, что организация достигнет этого предела раньше, чем выйдет на пяти - или шестисигмовый уровень дефектности. Предприятие должно постоянно стремится к достижению все нового и нового уровня качества, опираясь на то, что является для потребителя особенно важным. Если потребители что-либо требуют, у вас существует шанс сохранить свой бизнес. Если нет- то управлению надо задуматься о своем будущем.

4.1 Как повысить качество продукции

Несмотря на все заверения американских управляющих, мощную волну риторики в печати, качество так и не стало в США первоочередной заботой бизнеса. И вовсе не потому, что качество руководителей промышленных фирм в США не беспокоит. Беспокоит, но они далеко не всегда даже представляют себе, с какой стороны необходимо подойти к решению этой проблемы. По имеющимся данным, за последние пять лет отчетливо проявились следующие основные уроки, которые американскому бизнесу следовало бы извлечь из своих неудач в области качества продукции:

1 Качество должно стать ежедневной, ежечасной, ежеминутной заботой руководителей и работников всех уровней и всех подразделений предприятия, а не только специально отобранного персонала, призванного контролировать качество готовой продукции.

2 С точки зрения эффективности производства куда более важно концентрировать свое внимание на улучшении и совершенствовании производственного процесса с целью повышения качества продукции, нежели бороться только за простое снижение издержек.

Главное — заботиться не о контроле качества готовой продукции, а постоянно совершенствовать производственные процессы, от которых это качество зависит.

3 Надо полагаться больше на постоянные, пусть самые мелкие и незначительные на первый взгляд улучшения на производстве, а не ждать крупных технологических прорывов, которые разом все могут изменить.

4 Надо сделать своих поставщиков и субподрядчиков партнерами в борьбе за качество, а не превращать их в козлов отпущения за все грехи и неудачи в этой области.

5 Борьба за качество должна вестись на всех уровнях в компании.

Высшее руководство должно в равной мере разделять с рабочими всю ответственность за брак и недоделки.

6 Всегда помнить, что каждый поставляет услуги и изделия кому-либо, каждый имеет своего потребителя, и неважно, вне фирмы этот потребитель или на соседнем рабочем месте, важно, что он всегда прав.

В рамках нового управленческого мышления в борьбе за качество могут быть использованы различные средства и конкретные программы — от кружков контроля качества до «поставок точно в срок». Неважно, какие именно методы используются, важно, как они используются, а также то, какой смысл в них вкладывают руководители.

Важно, чтобы в борьбе за качество выдерживались все принципы нового управленческого мышления:

- чтобы работники могли реально участвовать в управлении, в решении производственных проблем;

- чтобы управляющие и специалисты использовали при оценке хозяйственных результатов и затрат именно те показатели, какие сегодня имеют наиболее важное значение для повышения эффективности производства в целом (то есть расход материально-энергетических ресурсов, снижение запасов, ускорение переналадки оборудования и т.д.);

- чтобы кружки контроля качества были не очередной кампанией управленческой показухи, а логично дополнялись радикальными изменениями во всех элементах организации и управления производством — от новых схем размещения оборудования до новых методов оплаты труда и организационных структур.

Весьма полезным с точки зрения понимания того, какие выводы можно сделать из первого урока как необходимо грамотно строить сам. подход к решению проблем повышения качества, является. опыт корпорации «Ксерокс». Программа, получившая название «Лидерство через (посредством) качество», стартовала в 1979 г. и проходила в три этапа.

На первом этапе была тщательно проанализирована конкурентоспособность компании, ее позиции на рынке. Изделия фирмы, ее способность оказывать услуги потребителям, методы производства — все сопоставлялось с практикой основных конкурентов. Сегодня каждое предприятие компании, каждое подразделение знает, в каком положении они находятся относительно своих основных конкурентов, относительно предприятий мирового класса. На основе такого рода анализа стали ясными цели компании по усилению своей конкурентоспособности: превосходство в области качества изделий, надежности изделий, соответствия их самым необычным запросам потребителя — и все это при низких издержках производства. Все это потребовало, в свою очередь, интенсификации в изучении запросов потребителя вместо ужесточения контроля за соответствием изделий техническим условиям и стандартам.

На втором этапе в «Ксероксе» наряду с инвестициями в автоматизацию производства и обучение персонала занялись привлечением работников к управлению". Это потребовало соответствующей подготовки и обучения руководителей. Им крайне нелегко дается наука делегирования полномочий и ответственности, наука управления равными себе работниками в рамках проблемных творческих групп.

На третьем этапе председатель правления корпорации Д. Кирнс и еще 25 высших управляющих собрались для выработки конкретных путей повышения качества, принципов, на основе которых строилась политика корпорации в этой области. В основу были положены методы Деминга, Джурана, Кросби, а также опыт передовых компаний, выпускающих множительную технику. За 1981 и 1982 гг. качество сборки повысилось на 63%, надежность изделий — на 20%, накладные расходы уменьшились на 20%. В результате «Ксерокс» вернул себе 10% утраченного ранее рынка. Однако самым важным были все же не технические приемы повышения качества (от методов контроля и управления качеством до технического перевооружения предприятий), а превращение повышения качества в составную часть хозяйственной стратегии корпорации, направленной на увеличеА ние доли рынка сбыта.

Второй урок показал, что качество обеспечивается постоянным упрощением и совершенствованием производственного процесса, а не усилением контроля за выходом продукции.

Америка уже стала крупнейшим центром переделки и устранения брака своей продукции в мире. На многих производствах операций по устранению дефектов, проверке и инспекции изделий, регистрированию числа отказов и так далее занимают от 15 до 40% производственных мощностей та составляют от 20 до 40% общей стоимости продаж. И все это не считая издержек по гарантийному обслуживанию, ремонту и пр. Ведь обычно производственники не слышат 96% жалоб потребителей своих изделий. Важнейшим техническим приемом повышения качества стала сегодня система организации поставок по принципу «точно в срок».

Однако многие американские руководители, придерживающиеся традиционных подходов к организации производства, воспринимают эту систему слишком упрощенно. Основная идея ее проста: материалы, комплектующие узлы и детали должны поступать на производственные участки, где они нужны, точно в то время, когда в них возникает потребность, вместо складирования их в цехах или на складах предприятия.

Материалы и комплектующие изделия должны поступать потенциальному потребителю (будь то предприятие или отдельная ячейка) непосредственно перед их запуском в последующую технологическую обработку, сборку и так далее, по первому требованию потребителя. Но руководители с устаревшим мышлением не в состоянии понять, что осуществление поставки точно в срок, по первому требованию потребителя или заказчика — это уже результат мероприятий до повышению качества, по совершенствованию производственного процесса в направлении поиска путей уничтожения любых потерь (времени, материалов, труда). Сотни американских компаний сегодня восприняли философию системы «поставок точно в срок»: от «Кэмпбелл» (пищевая промышленность) и «Уорнер Ламберт» (фармацевтика) до «Мотороллы», «Интел» (полупроводники) и «Харли-Дэвидсон» (производство мотоциклов). Результаты могут быть впечатляющими. Только в «Харли-Дэвидсон» эта система позволила высвободить '22 млн дол. оборотных средств, постоянно замороженных ранее в запасах только на одном предприятии. Не говоря уже о том, что поставка точно в срок позволяет резко сократить сроки переналадки оборудования.

Поставки точно в срок устраняют и административные расходы, расходы на персонал, занятый организацией снабжения, ведением складского хозяйства и соответствующей бухгалтерией.

Есть и другие выгоды этой системы, имеющие особое значение в условиях новой структуры издержек производства. Это обнаружение дефектов и неисправностей уже в ходе производственного процесса, а не поиск их в готовой продукции, немедленное обнаружение и устранение производственных проблем, а низкий уровень запасов резко уменьшает финансовые проблемы, особенно с оборотными средствами предприятий во время плохой хозяйственной конъюнктуры, падения спроса на продукцию фирмы.

Страхи руководителей со старым мышлением в отношении этой системы также вполне понятны. Они боятся утратить спокойствие и гарантированное снабжение в условиях высокой хозяйственной конъюнктуры, боятся сбоев в режиме производства, графике отгрузки изделий своим потребителям, особенно когда речь идет о субподрядчиках или потребителях, находящихся за многие сотни километров от их предприятий. Но японские фирмы тоже встретились с этими проблемами, кроме того, они имеют поставщиков, находящихся за пределами Японии, тогда- как большинство американских промышленных фирм имеют субподрядчиков внутри США, Действительно, однажды предприятия «Тойёты» встали из-за того, что грузовики с узлами и материалами не смогли пробиться к ним в" срок из-за «пробок» в городском движении. Но при грамотной организации производства и управления такие случаи редкость, а самое главное — издержки, вызванные такими непредвиденными обстоятельствами, намного меньше нагромождения запасов на складах на все случаи жизни.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение проблем повышения качества продукции отечественных производителей для экономики является актуальнейшей задачей. Интеграция в мировое хозяйство в качестве достойного партнера не может происходить без достижения соответствующего уровня качества услуг и продукции.

Решение задач постоянного улучшения качества продукции невозможен без внедрения всеобщей системы менеджмента управления. Процессный подход к созданию системы управления качества представляет более комплексный вариант формирования оптимальных технологий улучшения качества.

Технологии повышения качества продукции и услуг включают не только технические аспекты управления производством, но и идеологию консолидации коллектива для решения вопроса конкурентоспособности фирмы.

Но при формировании технологий повышения качества необходимо учесть особенности нашей культуры, уровня потребления и организации производства.

Проведенный анализ системы управления качества на примере ведущего регионального производителя алкогольной продукции показал стандартную ситуацию, характерную для небольших предприятий: отсутствие системного подхода к решению проблем повышения качества продукции; высокая затратность применяемой модели соответствия качества; низкая мотивация персонала на повышение качества выпускаемой продукции; отсутствие экспертизы потребительского рынка алкогольной продукции и проектирования продукции.

Для данного предприятия решение проблем повышения качества связано с внедрением внутренней системы управления качества, которое основывается на двух ведущих компонентах: создание комплексной экспертизы и последующее проектирование продукции с учетом мнений потребителей.

Несомненно, реформирование системы управления, технологического процесса потребует затраты как интеллектуального, так и материального порядка, которые на начальном этапе могут принести и убытки, но с укреплением конкурентных позиций на потребительском рынке будет происходить нарастание объемов продаж и прибыли предприятия.

Наиболее главную проблему для предприятий в плане повышения качества продукции представляет необходимость полной модернизации оборудования предприятий в силу изношенности и несоответствия парка машин современным нормам и стандартам. Здесь, безусловно, без помощи государства нельзя добиться решения этой проблемы.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР

1 Бобровников Г.Н. Качество продукции и научно-технический прогресс. - М.: Изд-во стандартов, 1988

2 Белейчева А.С., Гаффорова Е.Б. Экспертная оценка продукции - инструмент определения удовлетворенности потребителей. Методы менеджмента качества .-2002-№6

3 Булатович М. Проектирование продукции на основе метода декомпозиции Методы менеджмента качества .-2002

4 Версан В.Г. Интеграция управления качеством продукции. Новые возможности.- М.: Изд-во стандартов, 1994.

5 Войтоловский Н.В. Управление качеством продукции в условиях перехода к рынку.- СПб: СПб УЭФ, 1994.

6 Гличев А.В. Основы управления качеством продукции.- М.: Изд-во стандартов, 1988.

7 Исикава К. Японские методы управления качеством.- М.: экономика.1998.

8 По материалам «Quality Progress». Затраты на качество: верхушка айсберга// Методы менеджмента качества .-2002-№6[1]

9 Шуркин А.И. Методическое указание для выполнения курсового проекта. Астана 2009. [2]

10 По материалам интернет источника (сайта) www.Яndex.ru [3]

11 По материалам интернет источника (сайта) www.yahoo.ru [4]

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В данном курсовом проекте применяются нормативные ссылки на следующие нормативные документы:

 1 СТ РК ИСО 9000-2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

2 СТ РК ИСО 9001-2001 Система менеджмента качества. Основные требования

3 СТ РК ИСО 9004-2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.