**Критерий качества продукции и показатель успешности хозяйственной деятельности предприятия**

Роман РЕЗНИКОВ

В условиях неуклонного приближения момента вступления Российской Федерации в ВТО вопросы конкурентоспособности продукции российских предприятий приобретают первостепенную значимость. Наиболее объективным и часто применяемым показателем оценки конкурентоспособности продукции является соотношение "цена/качество" товара. В рамках данной статьи мы только несколько коснемся вопросов оптимизации цены на автомобили, уделив основное внимание вопросам их качества.

В настоящее время товары российского производства пользуются спросом именно из-за доступности их цены среднему потребителю. Это в полной мере касается и автомобилей. Ни для кого не секрет, что качество российских автомобилей часто не удовлетворяет клиента. Крупные зарубежные автоконцерны активно разворачивают автомобильное производство в странах СНГ и Восточной Европы: Чехии, Польше, Румынии, Узбекистане, на Украине. Созданы и работают совместные предприятия в Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Набережных Челнах и других городах России. Стратегия захвата рынка для вновь создаваемых предприятий - при сопоставимой или несколько более высокой цене на автомобили обеспечить существенное повышение их качества.

Этот девиз наших конкурентов можно взять на вооружение и нам, условно разделив на две взаимосвязанные части:

продавать автомобили необходимо по существующим ценам (рост цен не должен превосходить инфляционного роста цен), так как грустный опыт сентября 1997 - августа 1998 гг. показал, что при приближении долларового эквивалента стоимости автомобиля к мировому уровню наши автомобили покупать перестают;

у российской автомобильной промышленности есть небольшой запас времени (максимально год-два), чтобы принять меры к улучшению показателя "цена/качество" за счет существенного повышения качества автомобилей.

Необходимо отметить, что большинство руководителей российских промышленных предприятий сохранило до настоящего момента стойкое мнение: для того чтобы повысить качество, достаточно издать приказ по заводу, изучить опыт западных компаний и начать премировать или штрафовать (как вариант, увольнять) за качество продукции. Главная ошибка - попытка рассматривать качество как технологический показатель, нежелание вкладывать деньги в качество. Для улучшения качества необходимы такие же капиталовложения, как и для повышения производительности предприятия, а иногда и большие. Но, увы, у российской автомобильной промышленности сегодня нет достаточных средств для крупномасштабных денежных вложений.

Для решения этой дилеммы необходимо вспомнить, что затраты на качество можно разделить на две большие группы: затраты на обеспечение качества (схема) и затраты на устранение последствий отказов в связи с низким качеством продукции. В настоящее время на большинстве российских предприятий эти две группы затрат соотносятся как 1 : 10 в пользу второй группы. Поэтому мы предлагаем взять средства на улучшение качества из самого процесса производства продукции и последующей ее доработки, гарантийного ремонта, замены брака на годную продукцию.

Опыт применения некоторыми поставщиками автомобильных комплектующих западных методов создания системы качества показывает, что простое копирование приводит к ситуации, когда на предприятии есть сертифицированная (в том числе такими авторитетными западными сертификационными организациями, как Регистр Ллойда, Бюро Веритас, TUV CERT) система качества, однако качественную продукцию это предприятие не выпускает. Безусловно, в стране есть предприятия, успешно использующие заимствованный зарубежный опыт, но создавались они с самого начала на основе идеологии качества. Это, как правило, небольшие компании, ориентированные на западный рынок. По нашему мнению, большинство менеджеров крупных компаний должны разрабатывать или адаптировать инструменты и методы создания систем качества сами, исходя из соображений экономической целесообразности и эффективности.

Безусловно, создание системы требований (какой является документированная система качества) важно, однако необходимо создать эффективную систему вовлечения персонала в работу по созданию качественных автомобилей или других товаров. Система качества без увлеченного, заинтересованного персонала - не более чем дорогостоящий набор толково написанных документов. Для вовлечения персонала в работу необходимо создание эффективной системы мотивации персонала. На большинстве российских предприятий системы мотивации персонала вполне соответствуют той поре, когда был изобретен конвейер. Методы мотивации, изложенные в современных учебниках менеджмента, никогда широко в России не применялись. Недостаточная адаптация описываемых в научной литературе инструментов качества к практике работы российских промышленных предприятий вызывает трудности при внедре-нии современных методов мотивации персонала.

Существующие ныне идеологии управления производством основываются на четырех основных моделях построения систем управления: традиционная ("тейлоровская"), модель построения системы качества в соответствии с требованиям стандартов ИСО серии 9000 версий 1994 и 2000 гг.; японская модель и модель всеобщего управления качеством (TQM), являющаяся адаптацией японского опыта к условиям США и Западной Европы; и модель делового совершенства. Первая из них целиком ориентирована на технологические процессы; вторая особый упор делает на систему качества (по МС ИСО:2000 с процессным уклоном), третья определяет главным фактором производства - человеческий фактор и воспитание идеологии персонала; четвертая призвана способствовать гармоничному развитию предприятия.

Модель делового совершенства основывается на принципах TQM и учитывает все аспекты деятельности организации, в том числе технологические (оборудование, помещения, технологии, методы регулирования технологии), финансовые (бухгалтерские, инвестиционные, инновационные показатели), и, самое главное, эта модель уделяет особое внимание персоналу, климату в коллективе, потенциалу руководителей, отношению организации к обществу.

Анализ существующих моделей управления производством и примеров их реализации на предприятиях - производителях автокомпонентов показал, что, несмотря на перспективность модели делового совершенства, лишь отдельные предприятия строят свои системы менеджмента на этих принципах. Систематизация существующих инструментов построения систем качества и управления процессами позволяет сделать вывод, что большинство из них не соответствует требованиям модели делового совершенства. Кроме того, многие методики и инструменты мало известны менеджерам российских предприятий и не полностью применимы в сложившейся в стране финансово-экономической ситуации. Возникает необходимость разработать методологию сбора данных о процессах, предложить новые, связанные с экономическими параметрами инструменты управления процессами и исключить возможность субоптимизации процессов. Одной из наиболее распространенных ошибок промышленных предприятий, начинающих оптимизировать свои системы управления (производством, качеством, продажами), является процесс субоптимизации. В этом случае каждое подразделение или процесс отдельно достигает наилучших результатов, а организация в целом терпит убытки.

Как избежать подобной ситуации? Что является целевой функцией оптимизации? Каковы методы и инструменты воздействия на процессы, позволяющие исключить субоптимизацию по отдельным параметрам и обеспечить оптимальное значение целевой функции?

На наш взгляд, такой целевой функцией является конкурентоспособность продукции. Вопрос в том, как ее оценить.

Определимся с целевой функцией оптимизации процесса производства конкурентоспособной продукции. Возможны различные подходы к оценке конкурентоспособности продукции, однако все они имеют достоинства и недостатки

Поставив себе задачу создать простой и по возможности комплексный метод оценки конкурентоспособности продукции, а также определить пути ее улучшения, мы взяли за основу оценку результатов хозяйственной деятельности предприятия.

В качестве критерия (безразмерного коэффициента) выберем производительность капитала. Производительность капитала - одна из наиболее объективных характеристик степени успешности и конкурентоспособности промышленного предприятия. Перечислим несколько важных критериев, характеризующих работу любой организации, действующей на рынке товаров (или услуг):

объем продаж продукции;

эффективность использования материалов, оборудования и прочих ресурсов;

целесообразность использования денежных средств предприятия.

Совершенно очевидно, что все перечисленные характеристики сведены в данном показателе.

Производительность капитала = (объем продаж - материалы - операционные расходы) / капитал

Кратко рассмотрим каждую из величин. Будем считать знаменатель величиной постоянной и оказывать воздействие на показатели, стоящие в числителе приведенной формулы.

Объем продаж. О том, каким образом фирме повысить объем продаж своей продукции, написаны сотни книг и научных трудов, которые можно объединить одним понятием "маркетинг". Однако, в общем, объем продаж зависит от трех параметров: соотношения "цена/качество", качества и развернутости сети продаж и качества сервисного обслуживания проданного товара. В рамках данной статьи остановимся на двух из них: соотношении "цена/качество" и качестве сервисного обслуживания автомобилей. Эти показатели тесно привязаны к выделенным нами ранее ключевым процессам закупок, производства, контроля и технического обслуживания.

Материалы (или, точнее, затраты на материалы, сырье, покупные комплектующие). Для уменьшения затрат на материалы нами выбраны следующие стратегии.

Улучшение качества поставляемых изделий и материалов. В настоящее время, по данным предприятий автомобилестроительной отрасли, до 70% всех затрат из-за отказов изделий в гарантийный период приходится на долю изделий внешней поставки. Необходимо отметить, что в работе с поставщиками предприятию надо добиваться улучшения качества не любой ценой, а путем внедрения управления процессами у поставщиков под патронажем служб качества закупок покупателя, путем проведения аудитов, развития партнерских отношений. Обеспечение качества путем 100%-ной сортировки и доработки (даже с возмещением затрат) неэффективно. Затраты на несоответствующую продукцию поставщиком будут заложены в цену поставляемых изделий.

Снижение издержек при обработке поступившей продукции: введение сквозной идентификации и прослеживаемости продукции, отказ от входного контроля. Принятие решения об отказе от входного контроля требует оценки экономических и технических последствий, анализа рисков.

Снижение издержек при хранении продукции. Оптимизация складских запасов, переход на работу с консигнационных складов, поставка точно в срок позволяют уменьшить объем средств, замораживаемых в страховых запасах, исключить вынужденный запуск изделий, имеющих отклонения (запуск таких изделий неизбежно приводит к дополнительным затратам на их доработку). Уменьшение складских запасов позволяет избежать неизбежной порчи продукции от ее длительного хранения (например, коррозия сортового металла), а также уменьшить объем связанных, "омертвленных" оборотных средств.

Безусловно, для оптимизации затрат на материалы существует множество других путей, например, развитие альтернативных поставщиков, частичная кооперация и т.п.

Операционные затраты. Их можно условно разделить на две группы: затраты на процесс и затраты на персонал. В идеологии процессного подхода понятие "затраты на процесс" равнозначно понятию "затраты на обеспечение качества", куда входят затраты на: наладку, ремонт и замену оборудования, контрольно-мерительный инструмент, расходные и технологические материалы. Затраты на персонал можно условно разделить на три группы: затраты на оплату персонала, на его поощрение и на подготовку и обучение персонала.

Капитал. Возвращаясь к формуле производительности капитала, укажем, что знаменатель содержит как основной, так и рабочий капитал (оборотные средства). Возможности оптимизации заложены именно в процессе управления оборотными средствами.

Подобный подход применим не только в целом для предприятия, но и к отдельным процессам жизненного цикла продукции, когда качество процесса определяется эффективностью работы инвестиций, вложенных в этот процесс. Наиболее наглядна комплексная численно-графическая система анализа результатов работы отдельных процессов и всего подразделения в целом. При этом компонентами многомерного вектора, характеризующего результаты работы предприятия в целом, являются результаты работы каждого из выделенных ключевых процессов.

При этом длиной вектора является значение производительности капитала, а его направление определяется сочетанием результатов деятельности предприятий по отдельным направлениям. Такая методика позволяет оценить, насколько общее направление деятельности компании совпадает с результатами наиболее успешных компаний.