

# ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ИНДУСТРИАЛДЫҚ САЯСАТТЫ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУ ТИІМДІЛІГІ

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ И ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В КАЗАХСТАНЕ

УДК 346.544.4

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова*

### Методология Всеобщего (Тотального) управления качеством

Раскрыты сущность и цели Всеобщего (Тотального) управления качеством. Рассмотрены факторы, влияющие на достижение целей концепции «Всеобщего управления качеством». Отмечено, что в мировой практике данная методология получила внедрение через широкое распространение международных стандартов на системы менеджмента нового поколения. Выделены принципы, на которых базируется концепция «Всеобщего управления качеством». Особое внимание обращено на преимущества, которые обеспечиваются внедрением данной методологии. Показано, что внедрение концепции «Всеобщего управления качеством» предполагает использование менеджментом специфических приемов и методов. Проанализированы проблемы внедрения данной концепции в деятельность отечественных предприятий и компаний.

*Ключевые слова:* управление качеством, клиенты, коммуникация, система менеджмента, стандарты ИСО, предпринимательство, социальная ответственность, потенциальные запросы потребителей, ресурс, бизнес-процесс.

#### *Понятие Всеобщего управления качеством*

Тотальное, или Всеобщее, управление качеством — теория, созданная В.Демингом, Дж.Джураном и Ф.Кросби. Это структурированная система, строящаяся для удовлетворения требований внутренних или внешних клиентов путем проведения постоянных улучшений через изменения в организационной культуре. Она подразумевает постоянную разработку, развитие и поддержку аспектов качества, стоимости, коммуникаций и морали.

Всеобщее (Тотальное) управление качеством (TQM) предусматривает всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности, начиная с исследований и разработок и заканчивая послепродажным обслуживанием при участии руководства и служащих всех уровней, и рациональное использование технических возможностей [1; 86].

В мировой практике методология TQM получила внедрение через широкое распространение международных стандартов на системы менеджмента нового поколения. К их числу в первую очередь относятся международные стандарты системы менеджмента качества ISO (ИСО) серии 9000.

Международный опыт показывает, что предприятие производит продукцию и услуги в расчете на удовлетворение требований потребителя. Эти требования включаются в технические условия (ТУ) или стандарты. Однако выполнение технических условий является необходимым, но недостаточным условием, поскольку потребители нуждаются в дополнительных гарантиях качества. Такую гарантию предоставляют системы менеджмента качества (дополняющие требования к продукту), которые подтверждают наличие возможности у предприятия обеспечивать качество продукции (услуг) на постоянной основе.

Стандарты ИСО (ISO) серии 9000 представляют собой базис системы менеджмента, обеспечивающий не более чем минимальный уровень качества (всей системы менеджмента, а также продукции и услуг в рамках этой системы), который должен отвечать ожиданиям потребителя. Сущность данного стандарта состоит в требовании разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества (СМК), постоянного улучшения деятельности предприятия с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. В соответствии с данным стандартом основным критерием оценки деятельности организации является удовлетворенность потребителя [2; 23].

Поскольку в стандартах ИСО серии 9000 не рассматриваются определяющие для жизнедеятельности человека и общества проблемы и такие важнейшие показатели, как результаты бизнеса, именно на этом поле сформировались требования моделей делового совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM), олицетворяющих принципы TQM. Модели делового совершенства обеспечивают целостный подход и устанавливают ориентиры на перспективу. Модели этого типа сравнивают с фильмом, демонстрирующим в динамике предпринимаемые организацией усилия и ее достижения.

Также на основе TQM формируются и активно внедряются в практику предпринимательства отчетность в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative — CRI) и такие стандарты систем менеджмента, как [2; 24]:

- Система экологического менеджмента (МС ИСО серии 14000, и, соответственно, Система управления окружающей средой согласно ГОСТу Р ИСО серии 14000, в том числе новая версия стандарта МС ИСО 14001:2004, использование которого началось с 15 мая 2005 г.);
- Система управления производственной безопасностью и здоровьем (спецификация OHSAS 18001:1999 — Occupational Health and Safety Assessment Series);
- Социальная ответственность (стандарт SA 8000:1997 — Social Accountability, социальная отчетность, AA 1000).



Рисунок 1. Факторы, влияющие на достижение целей TQM (данные работы [3; 39])

Стандарты ИСО серии 9000 являются универсальными и могут быть применены к любой организации, независимо от вида деятельности, масштаба и правовой формы. На сегодняшний день ИСО 9001 является наиболее популярным сертификационным стандартом систем менеджмента во всем мире, в том числе и в Казахстане.

#### *Цели Всеобщего управления качеством и факторы, влияющие на их достижение*

TQM преследует следующие цели [3; 38]:

- а) ориентация предпринимательства на удовлетворение текущих и потенциальных запросов потребителей;
- б) возведение качества в ранг цели предпринимательства;
- в) оптимальное использование всех ресурсов организации.

Для достижения указанных выше целей необходимо учитывать широкий комплекс факторов, изображенных на рисунке 1.

Для иллюстрации комплекса факторов, влияющих на достижение целей TQM, не случайно использован образ дома, так как фундаментом, обеспечивающим возможность управления качеством, являются уже достигнутое качество продукции, производительность труда, мобильность и временной фактор; блоками стен — людские, материально-технические ресурсы, грамотный менеджмент; венчает строение сформированная в результате использования концепции TQM всеобщая культура качества.

#### *Концепция современной системы TQM*

На рисунке 2 представлена концепция современной системы TQM.

1. Философия всеобщего менеджмента качества исходит из того положения, что управлять организацией в условиях современной конкуренции — это управлять ее будущим, а управление будущим тождественно понятию «управление конкурентоспособностью». В самом деле, если, действуя в конкурентной среде, не обеспечить конкурентоспособность, то у такой организации нет будущего — ее, наверняка, экономически «уничтожат» конкуренты.

Философия TQM основывается также на принципах «кайзен» и «кайрио». Если «кайзен» — это небольшие постоянно проводящиеся на предприятии улучшения, то «кайрио» — существенные скачкообразные обновления продукции, как правило, связанные с технологическими инновациями [4; 33].

2. Не менее важным является формирование культуры фирмы, основанной на воспитании патристического отношения к своей организации, мотивации высококачественного труда работников, применении «метода участия», предусматривающего открытость для персонала внутрифирменной информации, доверие к сотрудникам организации.

3. Такой подход сочетается с системой менеджмента на основе использования «косвенных» методов менеджмента, а также принципа «внешнего менеджмента», при котором руководители сосредоточивают свои усилия в оперативной деятельности только на обеспечении производства и выполнении внешних обязательств организации. Текущие заботы, связанные с обеспечением качества создаваемого продукта труда, при этом возлагаются на исполнителей производственных процессов.

4. Имеет свои особенности при TQM и система контроля качества продукции. Она ориентируется на принцип «ноль дефектов» и положение, при котором в основе контроля качества лежит самоконтроль, т.е. контроль качества после каждой операции возлагается на самих исполнителей.

5. Рассматриваемая система управления качеством предусматривает применение новой философии логистики, основанной на принципе «ноль запасов», эффективно реализуемом, например, в таких системах, как американская ТВС («точно в срок») или японская «канбан».

6. Изменяется при TQM и взгляд на структуру системы качества (СК). Поскольку рассмотренная философия системы предполагает всеобщее участие персонала всех уровней в обеспечении качества, в структуре системы качества не предусматривается отдельно выделенной службы, отвечающей за качество. Применение принципа «кейрецу» меняет взгляд и на организации-субподрядчики, на тех, кто поставляет товаропроизводителю материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия. Их системы управления качеством рассматриваются товаропроизводителем как органические части своей системы качества. Это меняет и общее отношение к поставщикам, акценты в работе с ними переносятся с контроля на сотрудничество в области качества. Наиболее прогрессивные компании сегодня начали привлекать своих поставщиков к совместной работе на самых ранних этапах создания того или иного изделия. Они предлагают им долгосрочные контракты, обучение новым методам управления, включая методы «работы с колес» и «поставок точно в срок».

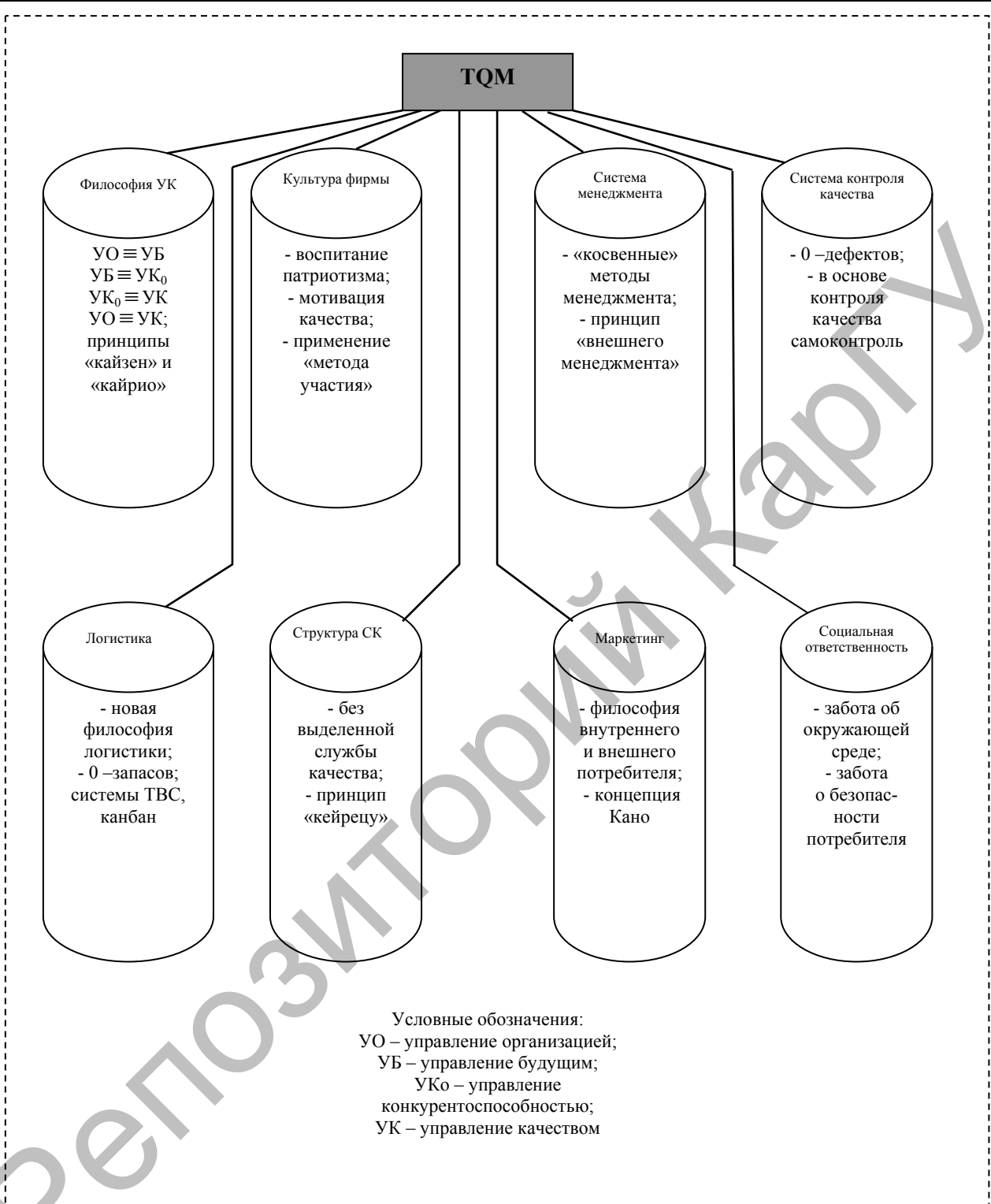


Рисунок 2. Концепция современной системы TQM (данные работы [4; 88])

7. Фирмы, внедрившие систему TQM, переходят на философию внутреннего и внешнего потребителя. Сегодня ведущие товаропроизводители добились успехов в области маркетинга, в воспитании у персонала приоритетности интересов клиентов. Такое отношение к внешним потребителям при решении проблем качества они стремятся перенести и на «внутреннего» потребителя — следующего в технологической производственной цепочке работника. То есть каждый сотрудник должен обеспечивать такое качество своего труда, которым будет полностью удовлетворен потребитель его продукта внутри организации.

Ранее понятие «качество» было определено как способность удовлетворять нужды и пожелания потребителя. Но этого оказалось недостаточно. Мы должны угадывать эти желания, должны восхищать наших клиентов. Японский ученый Нориаки Кано улучшил модель удовлетворенности потребителя и разделил качественные характеристики на три группы: необходимые, желаемые и оригинальные характеристики (рис. 3).

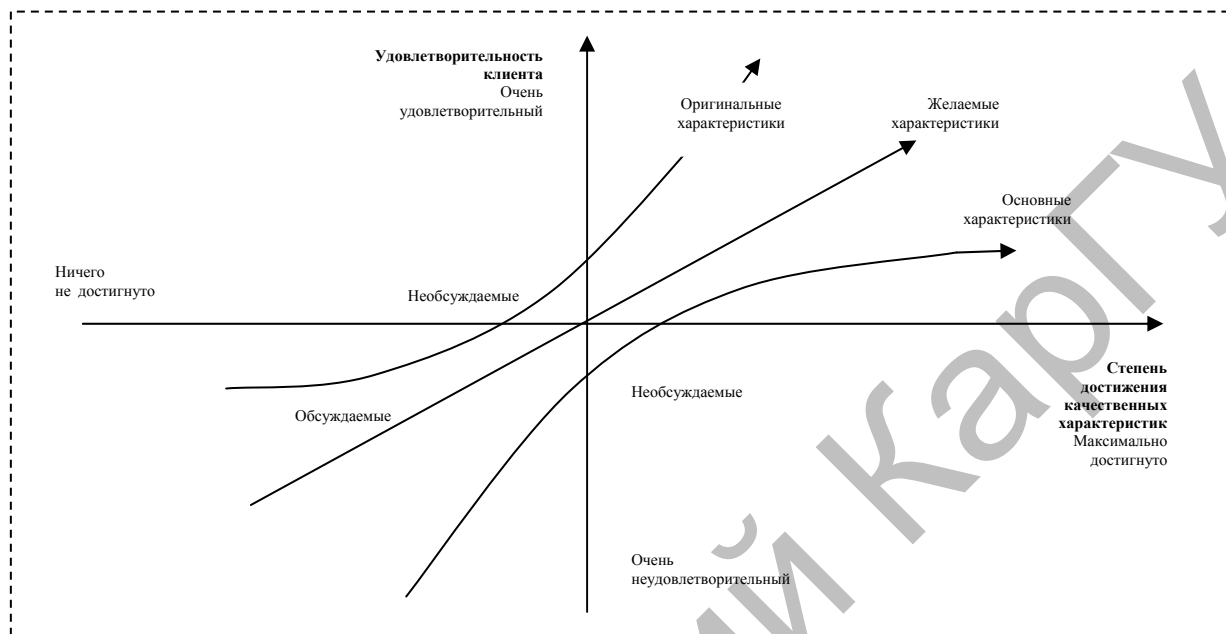


Рисунок 3. Модель Кано (данные работы [4; 105])

Необходимые характеристики уже заранее предполагаются покупателем в продукте, т.е. они так очевидны и естественны для потребителя, что он даже не стал бы говорить о них, если бы был спрошен о том, что для него важно в продукте.

Желаемые характеристики — те, наличием которых потребитель будет доволен и которые он хочет видеть реализованными в продукте, но они не всегда абсолютно необходимы. Некоторые из этих характеристик являются индивидуальными пожеланиями разных клиентов.

К оригинальным характеристикам относятся такие, которые производитель «придумывает» сам. Они оказываются сюрпризом для покупателя, который зачастую даже не мог представить их себе. Улучшение технологий делает возможным реализацию даже таких характеристик, о которых потребитель и не подозревает. Таким способом можно удивить (восхитить) клиента. Естественно, этими сюрпризами также могут быть и определенные услуги.

8. И наконец, любая современная организация, заботящаяся о своей репутации и конкурентоспособности, должна проявлять социальную ответственность, обеспечивая должную заботу об окружающей среде и безопасности потребителя. Это требует применения экологически «чистых» и безотходных технологий, выпуска безопасных и не портящих окружающую среду продуктов труда.

В целом, на основании рассмотрения концепции TQM, можно сделать выводы, что Всеобщее управление качеством — это [4; 91]:

- а) концепция системы качества, направленная на то, чтобы контроля было меньше;
- б) стандарты на процессы;
- в) статистика, основанная на конкретных цифрах;
- г) подход к управлению с акцентом на предупреждение отклонений качества;
- д) концепция, при которой управление качеством — это не только задача службы качества;
- е) концепция, при которой управление качеством — дело каждого, всего персонала;
- ж) концепция, при которой система управления качеством не механически-административная, а органическая система;
- з) ориентация на «прозрачную» технологию;
- и) мотивация персонала на высокое качество;
- к) концепция, направленная на объединение сотрудников фирмы;

- л) ориентация на «ноль дефектов»;
- м) концепция, позволяющая завоевывать клиентов;
- н) подход, предусматривающий необходимые затраты на качество, чтобы экономить и снижать издержки производства и использовать продукцию по назначению;
- о) концепция, применение которой выгодно, прибыльно для фирмы.

В современных условиях данную концепцию управления качеством стали применять практически все передовые организации (фирмы, компании) мира.

*Основные принципы системы Всеобщего управления качеством*

В среде специалистов по TQM пока нет единого мнения о количестве принципов, на которых базируется эта концепция. Основными же признаны следующие девять (рис. 4):

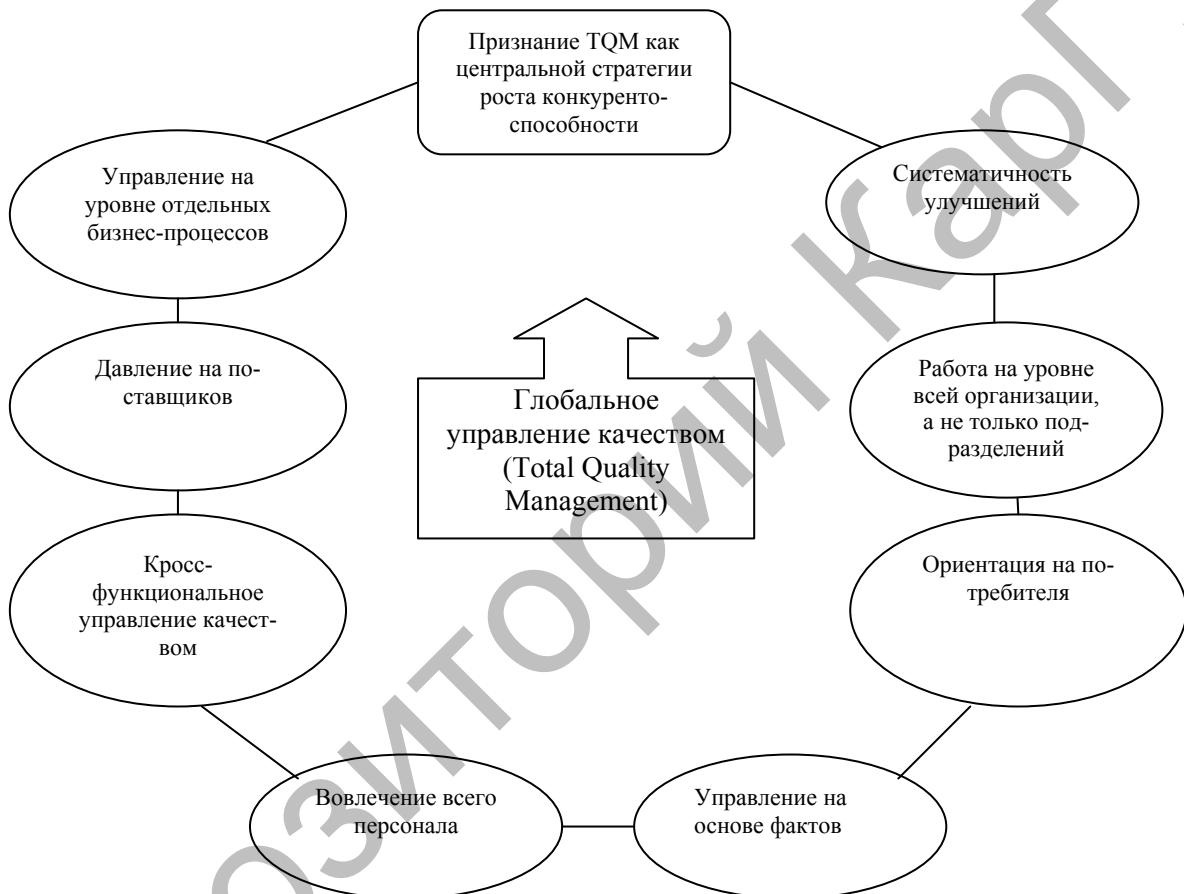


Рисунок 4. основополагающие теоретические принципы TQM (данные работы [1; 92])

Рассмотрим указанные принципы более подробно:

1. *Ориентация организации на потребителя.* Принцип ориентации на потребителя основан на следующих действиях:

- изучение спроса с целью полного понимания потребностей и ожиданий потребителя в отношении товаров, цен, поставки и т.д.;
- обеспечение сбалансированности в запросах потребителей и других участников сделки с товарами (собственников бизнеса, персонала организации, поставщиков организации, общества);
- измерение потребительской удовлетворенности с целью коррекции собственной деятельности;
- управление взаимоотношениями с потребителями.

2. *Управление отдельными процессами как ключ к общему успеху.* Внимание фокусируется на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании), что в наибольшей степени соответствует духу TQM.

Управление бизнес-процессами может осуществляться на двух уровнях: в рамках каждого отдельного бизнес-процесса и в рамках группы бизнес-процессов на уровне всей организации. Основой управления при этом являются следующие показатели эффективности:

- затраты на реализацию бизнес-процесса;
- длительность бизнес-процесса;
- показатели качества бизнес-процесса.

Принцип процессного подхода претворяется в организации в таких действиях и проявлениях, как:

- определение процесса достижения желаемого результата;
- установление и измерение «входа» и «выхода» процесса;
- согласование процесса с функциями организации;
- оценка возможных рисков;
- четкое распределение полномочий, ответственности и подотчетности в управлении процессом;
- определение внутренних и внешних потребителей и поставщиков, прочих участников процесса;
- концентрация внимания в процессе принятия решения на этапах процесса, потоках, средствах измерения, потребностях в обучении, оборудовании, методологии, информации, материалах и других ресурсах, необходимых для достижения желаемого результата.

3. *Систематичность улучшений.* При управлении качеством с позиций TQM принципиально важно постоянно отслеживать возникающие неэффективности на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений, обращая особое внимание на сокращение продолжительности технологического цикла, снижение непроизводительных затрат ресурсов и удержание превентивной ориентации управления.

4. *Фокус на уровне всей организации, а не отдельных подразделений.* Опыт организаций, пытавшихся реализовать стратегию TQM, однозначно показывает, что позитивного эффекта можно добиться только в том случае, если изменения проводятся и постоянно отслеживаются во всех подразделениях компании. В противном случае позитивный эффект, достигнутый лишь в каком-нибудь отдельном подразделении, оказывается полностью «размытым» в неэффективности других структурных единиц.

5. *Управление на основе фактов (Management-by-Fact).* Принцип фактической обоснованности решений прослеживается в таких проявлениях и действиях организации (предприятия), как:

- проведение измерений, сбор целевых данных и информации;
- обеспечение достаточно полными, достоверными и точными данными и информацией;
- анализ данных и информации;
- понимание значимости подходящих статистических методов;
- принятие решений и выполнение действий, базирующихся на результатах логического анализа соотношения практического опыта и интуиции.

6. *Вовлечение работников в процессе оптимизации повседневной деятельности компании.* Принцип вовлеченности сотрудников претворяется в таких действиях и проявлениях, как:

- принятие на себя ответственности за решение проблем;
- активный поиск возможностей улучшений;
- активный поиск возможностей повышения профессионализма;
- добровольная передача знаний и умений в коллективах;
- ориентация на создание ценности для потребителя;
- рационализаторство и творчество;
- лучшее представление организации потребителям и обществу;
- энтузиазм и гордость работников от сознания того, что они являются частью организации.

При полной вовлеченности сотрудников достигается синергический эффект, при котором совокупный результат коллективной работы существенно превосходит сумму результатов отдельных исполнителей.

7. *Многофункциональный менеджмент.* Данная идея тесно связана с фокусом на производственно-коммерческих процессах и заключается в том, что на всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а быть, в максимально возможной степени, вовлечены в соот-

ветствующие процессы независимо от того, в рамках какого именно структурного подразделения компании они протекают. Данный принцип признает, что только такой менеджмент, который ориентирован исключительно на процессы, воспринимает структурные границы своих подразделений как второстепенный фактор и имеет шансы создать действительно высокоэффективные системы управления.

8. *Отношения с поставщиками.* Принцип поддержания взаимовыгодных отношений с поставщиками реализуется в таких проявлениях и действиях организации, как:

- определение и выбор ключевых поставщиков;
- установление отношений партнерства с поставщиками на основе баланса между краткосрочными целями и долгосрочными планами как организации, так и общества в целом;
- создание простых и открытых взаимосвязей;
- инициирование совместного совершенствования продукции и процессов;
- совместное однозначное определение потребностей потребителей;
- обмен информацией и планами на будущее;
- признание достижений поставщиков.

Признание TQM как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка. Практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успеха можно достичь только при наличии у менеджеров всех уровней серьезного стремления к реализации намеченной цели.

Несмотря на обилие вариантов практического приложения систем Всеобщего управления качеством, в западной управленческой практике уже выработалось устойчивое представление о том, что перечисленные принципы действительно составляют «ядро» всего подхода.

#### *Элементы системы TQM*

Составными частями TQM является организационное управление (Organizational Management), персональное управление (Individual Management) и управление качеством (Quality Management).

Всеобщее управление качеством состоит из трех составных частей (рис. 5).



Рисунок 5. Составные части системы Всеобщего управления качеством (данные работы [5])

1. Коренная, ключевая, система — это те методы и средства, которые применяются для анализа и исследования. Они основаны на общепризнанном математическом аппарате, статистических методах контроля и поэтому используются во всех фирмах. Они могут импортироваться в любую страну.

2. Система технического обеспечения — это приемы и программы, позволяющие обучить персонал владению этими средствами и правильному их применению. Эта система отражает специфику страны и каждого предприятия, связана с национальной культурой и традициями страны. Ее надо создавать самим, перенос опыта или перевод документов на свой язык ничего не даст.

3. Система непрерывного развития самих принципов и содержания TQM еще более специфична, на ней сильнее отражаются национальные особенности, экономические порядки внутри страны, действующее законодательство.

TQM позволяет представить широкое понимание качества. На рисунке 6 приведена взаимосвязь всех составляющих TQM.

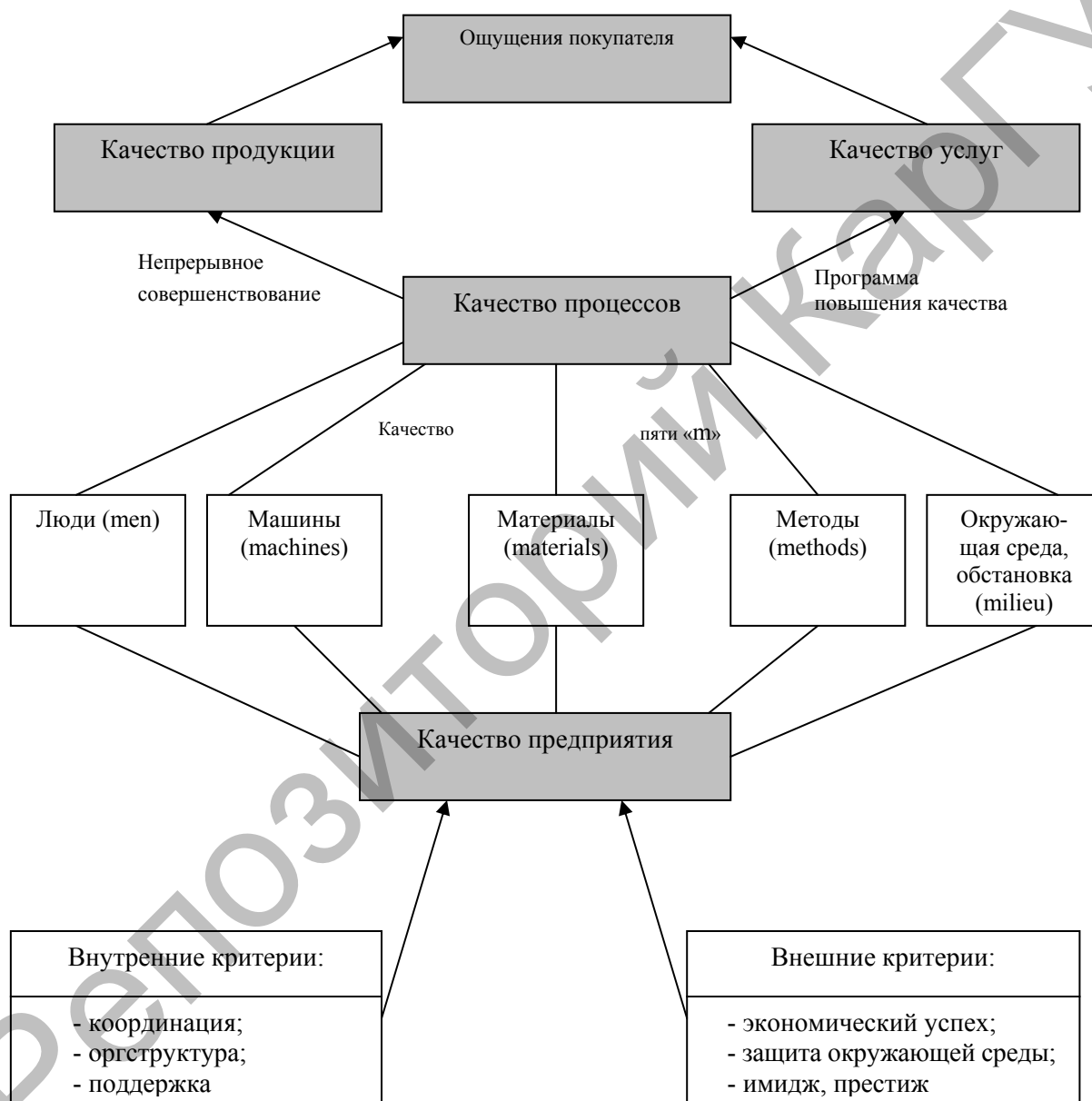


Рисунок 6. Широкое понимание Всеобщего управления качеством (данные работы [6; 349])

В верхней части схемы изображена совокупность ощущений покупателя. Покупатель является потребителем как продукции, так и услуг. При этом его ощущения могут быть осязаемыми и неосязаемыми.

В настоящее время качество продукции определяется качеством производственных процессов. Оно определяется пятью основными компонентами: 1) людьми; 2) оборудованием; 3) материалами; 4) методами; 5) окружающей средой.

Затем осуществляется переход от качества единичных производственных процессов к качеству всего предприятия. Последнее оценивается на основе внутренних и внешних критериев.

Формирование качества предприятия осуществляется на основе многолетнего опыта производства продукции стабильного качества, стабильных производственных процессов и стабильных результатов производимой продукции.

Эффективность TQM зависит от трех ключевых условий [6; 351]:

- а) высшее должностное лицо на предприятии энергично выступает за повышение качества;
- б) первоначальные инвестиции осуществляются не в оборудование, а в людей;
- в) организационные структуры преобразуются или создаются специально под TQM.

Концепция TQM реализуется на фирме благодаря применению определенного набора приемов и средств.

#### *Методы и приемы TQM*

Внедрение TQM предполагает использование менеджментом специфических приемов и методов, таких как кружки качества, бенчмаркинг, принципы «шесть сигма», сокращение длительности цикла и непрерывное усовершенствование [7; 738]:

1. *Кружки качества.* Один из методов осуществления TQM и вовлечения рабочей силы в децентрализованный контроль — создание кружков качества (КК).

Кружок качества — это небольшая группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Часть из них занимаются этим постоянно, часть — эпизодически, при возникновении проблем на рабочих местах. Конечной целью деятельности КК является развитие у рабочего чувства хозяина, предоставление каждому возможности быть выслушанным и признанным, оказание содействия рабочему в овладении техническими знаниями, создание механизма расширения производственных задач [8; 106].

Кружки качества скрупулезно разработаны и широко внедрены в японской системе управления. Рассмотрим структуру кружка качества (рис. 7), используя опыт фирмы «Тоёта».

Кружок состоит из руководителя и подчиненных ему рабочих. При этом один кружок может быть объединен с другим. Формирование того или иного кружка производится в соответствии с проблематикой, на которую будет направлена его деятельность. Начальник и мастер являются соответственно консультантом и заместителем консультанта.

Темы, выбираемые кружками, не ограничиваются качеством продукции. Изучаются также проблемы сокращения издержек производства, эксплуатации и ремонта оборудования, безопасности труда, промышленного загрязнения и поиска взаимозаменяемых ресурсов. В каждом кружке в среднем исследуется 3–4 проблемы в год.

Выделяют следующие преимущества и недостатки КК [9]:

Преимущества кружков: 1) членами кружка качества становятся только те работники, которые сами хотят заниматься этой деятельностью; в результате этого их не нужно дополнительно стимулировать; 2) обучение расширяет кругозор отдельных членов кружка; 3) работники рассматривают проблемы, в решении которых они лично заинтересованы; 4) члены кружка качества заинтересованы в проведении своих решений в жизнь; 5) программа деятельности кружка качества помогает преодолеть сопротивление реформам.

Недостатки КК: 1) в решении проблем не участвуют все работники подразделения; 2) работники подразделения, которые не являются членами кружка качества, могут с недоверием относиться к принятию его предложений.

2. *Бенчмаркинг.* Введенная в 1979 г. компанией Хегох практика бенчмаркинга (контрольных сравнений) является одной из главных составляющих TQM. Бенчмаркинг определяется как «непрерывный процесс оценки продукции, услуг и практики в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли».

3. *«Шесть сигма».* Принципы качества «шесть сигма» разработаны в компании «Motorola» в середине 1980-х гг. и впоследствии получили развитие в «General Electric».

Сигма — буква греческого алфавита, которой в статистике обозначаются отклонения от заданной величины. «Шесть сигма» — претенциозный стандарт качества, допускающий не более 3,4 дефектов на миллион изделий. Фактически это означает, что 99,9997 % времени предприятие работает без брака. В дальнейшем от этого точного определения отказались и «шесть сигма» превратились в общее название подхода к контролю качества, где не делается никаких допущений и поощряется постоянное стремление к повышению качества и снижению издержек.

4. *Сокращение длительности цикла.* Понятие «продолжительность цикла» относится ко времени, необходимому для прохождения всех этапов осуществляемого компанией процесса. Сокращение длительности цикла способствует как улучшению результатов деятельности компании в целом, так и повышению качества.

5. *Непрерывное совершенствование.* Японские компании добились необычайных успехов за счет того, что отдали предпочтение пусть и незначительным, но постоянным улучшениям. Такой подход получил название «непрерывное совершенствование» — это постоянное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации.

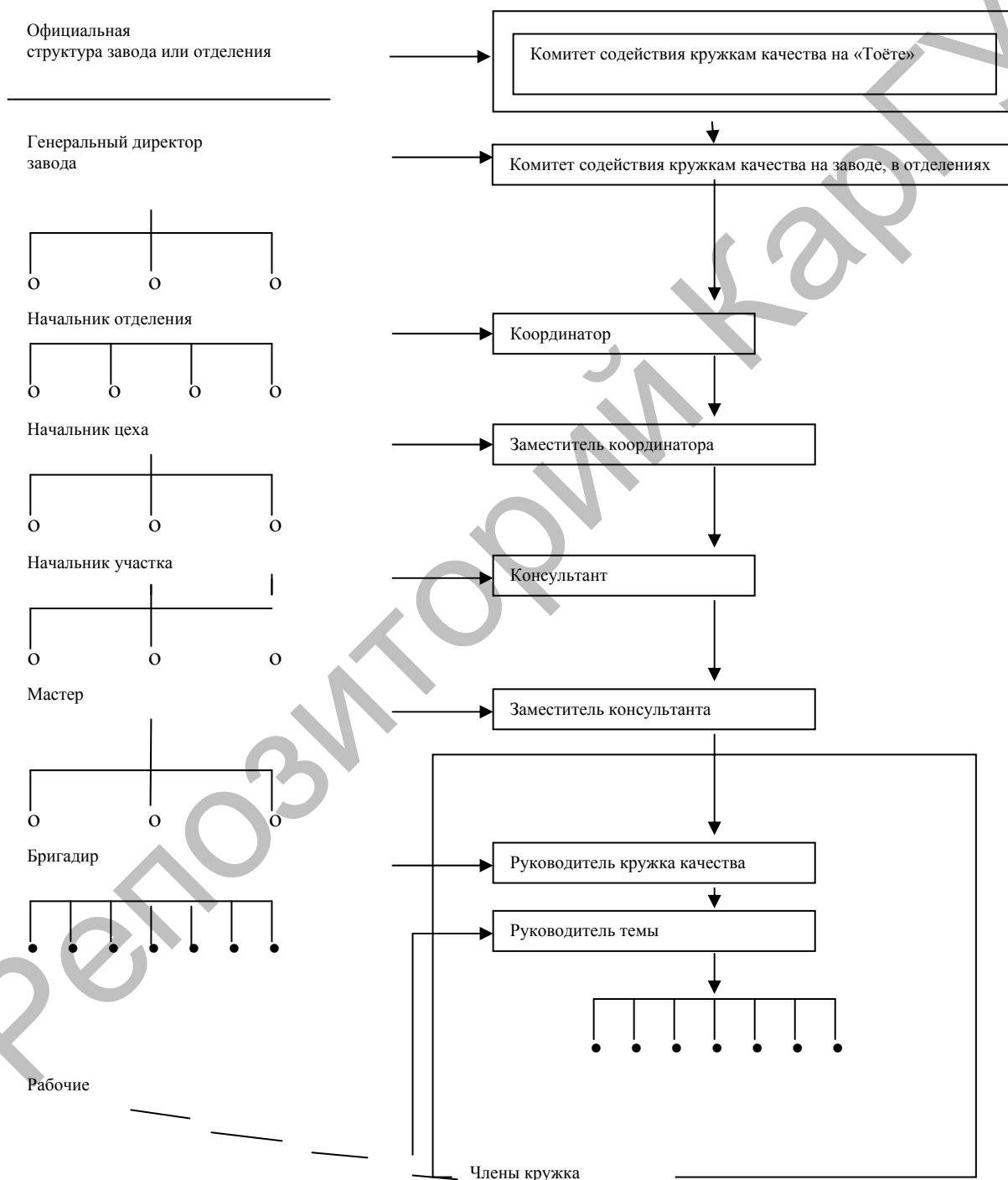


Рисунок 7. Структура кружков качества и их взаимодействие с другими организациями внутри фирмы «Тоёта» (данные работы [8; 107])

Философия «малых дел» утверждает, что незначительные, но непрерывные усовершенствования, «маленькие шажки» приводят к цели существенно быстрее, чем «большие скачки». Никакое усовершенствование не может быть незначительным. Оно становится основой для нового «шажка» — и так до бесконечности.

*TQM в сфере мировой экономики*

В настоящее время Всеобщее управление качеством (TQM) превратилось в отдельную отрасль науки об управлении. Однако данная концепция имеет и колоссальное практическое применение. Один из самых известных примеров практического использования концепции Всеобщего управления качеством — история корпорации «Motorola», которая в конце 1980-х гг. путем полномасштабной реструктуризации всех производственных процессов смогла добиться сокращения брака в выпускаемой продукции с 6000 до 40 единиц на миллион выпуска. Среди других компаний, добившихся колоссального улучшения качества выпускаемой продукции путем применения методов TQM, можно выделить «Ford», «Hewlett-Packard», «Marriott» и др. [1; 114].

Исследования, которые проводятся сейчас в развитых странах мира, однозначно показывают, что компании получают не только значительные технологические преимущества, но и конкретный финансовый результат от адаптации глобального управления качеством (рис. 8).

Два наиболее широко известных исследования были проведены в 1998 г. Дж.Истоном и Ш.Джаррелл, и в 2000 г. — профессорами К.Хендриксом и В.Сингалом. Выводы, полученные этими исследователями, заслуживают наибольшего внимания, поскольку они были получены наиболее корректным путем [1; 115].

Понятно, что первейшая задача при проведении подобного исследования — каким-либо образом установить, что в некоторой компании стратегия TQM действительно реализовывалась.



Рисунок 8. Преимущества от использования фирмой методологии TQM (данные работы [3; 45])

В первой работе этот отбор компаний реализован многоступенчатым образом. Сначала были отобраны все компании, в годовых отчетах которых упоминались термины, связанные с системой глобального управления качеством, а затем были проведены глубинные интервью с высшими руководителями этих компаний для того, чтобы выявить, насколько серьезным изменением в жизни компании стало применение принципов TQM. Вторая работа использовала другой путь: в ней анализируются те компании, которым были присуждены различные премии в области управления качеством, т.е. отбор таких компаний из всей выборки «поручается» экспертным советам соответствующих премий. Показательно, что результаты обоих исследований весьма схожи и дают однозначный ответ на вопрос о том, приносит ли TQM ощутимые результаты.

При этом хотелось бы особо отметить, что, в отличие от многих других подходов к управлению, в которых признается (хотя и не полная, но хотя бы частичная) эффективность отдельных улучшений и «локальных прорывов», в подходе TQM принципиально важна именно его целостность. Попытки применения идей TQM на уровне отдельных подразделений организации или отдельных процессов обречены на «пробуксовывание», поскольку эффекта можно достичь только при полной (или практически полной) ликвидации «узких мест» в управлении качеством.

*Проблемы внедрения концепции «Всеобщего управления качеством»  
в деятельность отечественных предприятий*

С чего же сегодня казахстанская организация (предприятие, фирма) должна начинать внедрение в свою деятельность методологии TQM?

Во-первых, необходимо взять за основу стандарты ИСО-9000.

Во-вторых, создать и затем совершенствовать систему управления качеством, используя методы TQM.

В-третьих, систематически проводить самооценку в целях сокращения отставания от лидеров — победителей конкурса на премию по качеству. При этом в качестве оценочных показателей можно использовать критерии премии по качеству.

Основные проблемы при внедрении концепции «Всеобщего управления качеством» обычно возникают в сфере управления персоналом. Любая организация, решившая заняться совершенствованием качества, сталкивается, как минимум, с четырьмя препятствиями [3; 48]:

- 1) сопротивление персонала нововведениям;
- 2) ограниченное понимание менеджерами разных уровней взаимосвязи качества продукции с эффективностью деятельности организации;
- 3) подход к совершенствованию качества как к разовому мероприятию или очередной новомодной кампании;
- 4) придание совершенствованию качества статуса не управленческого, а статистического мероприятия.

Внедрение процедур повышения качества зачастую требует коренного изменения корпоративной культуры. Особое внимание при этом необходимо уделить менеджерам среднего звена, их квалификации и приверженности концепции TQM. Именно от этого управленческого уровня зависит, удастся или нет вовлечь рядовых сотрудников организации в процессы всестороннего совершенствования производства и контроля качества, внедрить в сознание рядовых работников понимание обратной связи между уровнем качества и уровнем затрат.

В заключение важно отметить, что главная заслуга в практической разработке методологии TQM принадлежит Японии, которая реализовала эту идею уже в начале 1960-х гг. и вышла на передовые позиции в мире в ряде отраслей промышленности. В настоящее время методология TQM используется во всех передовых странах мира как на уровне отдельных предприятий и их объединений (холдингов и др.), так и на уровне регионов, отраслей, транснациональных компаний, стран. Методология TQM важна и применима как в условиях кризиса, как это было в Японии, так и на этапе подъема экономики.

Список литературы

- 1 *Тепман Л.Н.* Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2007. — 352 с.
- 2 *Шокина Л.И.* Оценка качества менеджмента компаний: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2007. — 344 с.

- 3 Розова Н.К. Управление качеством. — СПб.: Питер, 2002. — 224 с.
- 4 Аристов О.В. Управление качеством: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА - М, 2004. — 240 с.
- 5 Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник. — М.: Экономика, 1998. — С. 102.
- 6 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с.
- 7 Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — С. 738.
- 8 Основы предпринимательского бизнеса. Благородный бизнес / Под ред. Ю.М.Осипова. — М.: Ассоциация «Гуманитарное знание», 1992. — 432 с.
- 9 Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. — М.: ИНФРА - М, 2008. — С. 78.

Р.С.Каренов

### Сапаны Жалпылама (Тоталды) басқару әдістемесі

Сапаны жалпылама (тоталды) басқару мәні және мақсаттары ашылып көрсетілген. «Сапаны жалпылама басқару тұжырымдамасы» мақсаттарына қол жеткізетін факторлар қарастырылған. Бұл әдістеме әлемдік тәжірибеде жаңа буын менеджменті жүйелеріне халықаралық стандарттардың кеңірек таралуына орай енгізілгені көрсетілген. Аталмыш әдістеменің енгізілуі арқылы қол жеткізілетін артықшылықтарға ерекше көңіл бөлінген. Бұл тұжырымдаманы отандық кәсіпорындар мен компанияларда енгізу мәселелері талданған.

Reveal essence and the purposes of general (total) quality management. The factors influencing achievement of the purposes of the concept «General quality management» are considered. It is noted that in world practice this methodology received introduction through a wide circulation of the international standards on systems of management of new generation. Principles on which the concept «General quality management» is based are allocated. The special attention addresses on advantages which are provided with introduction of this methodology. Is shown that concept introduction «General quality management» assumes use by management of specific receptions and methods. Problems of introduction of this concept in activity of the domestic enterprises and the companies are analyzed.

УДК 338.45:622.276(574)

Р.К.Андарова

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова*

### Нефтегазовый сектор экономики — главный приоритет, обеспечивающий экономический рост в Республике Казахстан

В статье дан анализ развития одного из главных секторов экономики — нефтегазовой отрасли с начала 90-х годов XX в. На примере деятельности крупных нефтяных корпораций показана модернизация нефтяной отрасли (до 2015 г.) с позиции Стратегии индустриально-инновационного развития. Рассмотрены инвестиционные проекты, вопросы построения многовекторной экспортной транспортной системы, усовершенствования мощностей по переработке нефти. Отмечены проблемы, связанные с антропогенным воздействием продуктов переработки отрасли на окружающую среду.

*Ключевые слова:* национальная экономика, экономический рост, валовой внутренний продукт (ВВП), приоритетные секторы экономики, диверсификация, конкурентоспособность, инвестиционные проекты, индустриализация, модернизация, экспорто-ориентированные товары.

Любая национальная экономика в своем развитии стремится к достижению экономического роста, т.е. к повышению темпов роста валового внутреннего продукта (ВВП) из года в год на душу населения. Между тем достижение высоких темпов роста экономики является средством обеспечения роста уровня жизни казахстанцев. За последние 20 лет ВВП Республики Казахстан (РК) на душу населения увеличился более чем в 15 раз: с менее чем 700 до 11 000 долл. Традиционно основными факторами экономического роста считают ресурсы, научно-технический и образовательный потенциал страны. Немаловажную роль играет экономическая организация общественного производства, ко-