

УДК 65.018

## ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД И ЦЕННОСТНЫЕ УСТАНОВКИ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

<sup>1</sup>Авдеева Т.В., <sup>2</sup>Барт Т.В., <sup>2</sup>Коробкова Ю.Е.

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, e-mail: avdeeva64rus@rambler.ru;

<sup>2</sup>ЧОУ «Московский университет им. С.Ю. Витте», Москва, e-mail: Tbart@mail.ru

В статье обосновывается целесообразность интегрирования программно-целевого метода и ценностных установок субъекта управления в системе качества. Управление качеством в современных российских компаниях не может развиваться по принципу поиска несоответствий с международными стандартами. Основным недостатком стандартов типа ИСО 9000, на наш взгляд, является отсутствие базовых элементов целеполагания и мотивации. Непродуктивным является и поиск «ограничений системы» с целью их устранения. Технология выработки правильных решений позволяет не реагировать на «слабые звенья», а заранее их прогнозировать. Для перехода к интенсивному темпу роста необходимо включение в процесс производства важнейшего элемента – менеджмента качества QI, отвечающего за непрерывность улучшения. При наличии этого элемента система управления усложняет свою структурную организацию и приобретает динамику постоянного развития. Опыт программно-целевого управления может оказаться полезен при разработке национальной программы импортозамещения. Решение задачи импортозамещения представляется возможным только в комплексе мер мотивации, включающих человеческий фактор в качестве ключевого элемента нового российского стандарта качества.

**Ключевые слова:** российская модель управления, система качества, TQM, стандарты ИСО, квалиметрия, «ТРИЗ», «ТОС», «Шесть сигма», «Кайдзен», «Бережливое производство», «Двадцать шагов», «пять шагов»

## PROGRAM-TARGET METHOD AND VALUES OF THE SUBJECT QUALITY MANAGEMENT

<sup>1</sup>Avdeeva T.V., <sup>2</sup>Bart T.V., <sup>2</sup>Korobkova Y.E.

<sup>1</sup>VPO «Russian Academy of National Economy and Civil Service under the president of the Russian Federation», Moscow, e-mail: avdeeva64rus@rambler.ru;

<sup>2</sup>COU «The Moscow University with Y. Witte», Moscow, e-mail: Tbart@mail.ru

The article substantiates the feasibility of the integration of program-target method and values of the subject of management in the quality system. Quality management in modern Russian companies cannot develop in search of inconsistencies with international standards. The main disadvantages of standards such as ISO 9000, in our opinion, are the lack of the basic elements of goal setting and motivation. Is not productive and search for «system limits» with a view to their elimination. The technology for producing the right decisions allows you not to respond to «weak links» and to forecast them in advance. For the transition to intensive growth it is necessary to include in the production process of the most important element of quality management QI responsible for the continuity of improvement. In the presence of the element management system complicates its structural organization becomes dynamic and permanent development. Experience in using program management may be useful in the development of national import substitution program. The solution of the problem of import substitution is only possible in the complex of measures of motivation, including the human factor as a key element of the new Russian standards.

**Keywords:** Russian management model, quality system, TQM, ISO standards, quality «TRIZ», «TOC», «Six Sigma», «Kaizen», «Lean manufacturing», «Twenty paces», «five steps»

Комплексная программа управления качеством на предприятии должна разрабатываться и применяться как уникальный продукт, но в случае успешного подтверждения на практике ее ценности может быть унифицирована как стандарт. Сегодня в России общепризнанными стандартами управления качеством являются стандарты серии ИСО 9000 и др.

Несмотря на лавинообразную популярность в нашей стране эти стандарты в большинстве случаев используются лишь как средство успешной работы предприятия на современном рынке и никак не решают ключевые задач управления качеством, свя-

занные с выпуском конкурентной на мировом рынке продукции.

Вадим Лapidус отмечает, что «если же документировать существующую систему, то документированная и реальная системы совпадут, но мало кого может устраивать их уровень эффективности. Более того, документирование системы качества в том виде, в котором последняя существует, приведет к стагнации уровня качества продукции и процессов. Мы наблюдали это много раз на практике» [1, с. 420].

Основным недостатком стандартов типа ИСО 9000, на наш взгляд, является

отсутствие базовых элементов целеполагания и мотивации, какими являются:

- целевая установка разработки новых видов продукции;
- включение человеческого фактора в развивающуюся систему качества;
- оценка экономической эффективности и качества в системных показателях квалитметрии.

Новый российский стандарт управления качеством должен основываться на сочетании принципов целеполагания и мотивации креативной деятельности.

По сути, он призван объединить в себе преимущества «западной» модели менеджмента качества и российских традиций программно-целевого управления. Комплексный подход и сочетание лучших моделей мирового уровня и отечественных традиций представляет общее содержание перспективной идеи российского стандарта качества. Покупка заводов, таких, например, как ГАЗ у Ford, ВАЗ у FIAT, приводили к импорту и управленческих технологий, оказывали влияние и на производственную культуру. Тем не менее современные управленческие модели пока не пришли в Россию.

В стратегии импортозамещения, требующей опережающего развития машиностроительных отраслей посредством применяемых технологий, инноваций, отдельное место занимает повышение качества производственной продукции.

Собственно говоря, проблема качества промышленной продукции в масштабе всей экономики постсоветской России назрела давно и стоит особенно остро. Тому причин несколько. В первую очередь это традиционная отсталость технического оснащения предприятий, нуждающихся к модернизации со времен распада СССР. Постепенное скатывание к «отверточному производству» становится всеобщей болезнью машиностроительного комплекса. Зарубежные компании, владеющие сборочными производствами в РФ, как правило, используют для внедрения технологии, завершающие свой жизненный цикл на мировом рынке, и не собираются инвестировать в дальнейшую модернизацию с целью перехода на выпуск продукции, отвечающей перспективным мировым трендам. В управлении качеством отсутствует комплексный подход, объединяющий совместные усилия государства, руководителей предприятий, каждого инженера, рабочего.

Между тем решение проблемы качества, из опыта Японии, стран Юго-Восточной Азии, является тем самым ключом, который открывает двери выхода из кризиса национальной экономики. Сегодня Россия стоит перед выбором – воспользоваться

спасительным ключом качественного роста, с выходом на мировой уровень, или оставаться в привычном дрейфе экстенсивного развития, постепенно скатываясь к изоляционизму и мобилизационному типу экономики. Как показывает мировой опыт, переход к интенсивному темпу экономического роста становится возможным в результате глубинных структурных преобразований производства и внедрения в него современных процессных форм управления качеством.

Управление качеством как комплексная система целенаправленных действий, должно начинаться с низового уровня, от каждого индивидуального рабочего места рабочего, инженера, технолога, и заканчивая руководителем предприятия.

Традиционно процесс управления качеством как система включает в себя следующие основные элементы:

- Объект управления – продукция предприятия, имеющая определенный уровень качества, ранее достигнутый.
- Субъект управления – человек, обладающий определенными знаниями и умением.
- Цель управления – продукция предприятия нового, более высокого уровня качества [1, с. 420].

Элементарная система управления, действующая как простое производство информации, предполагает участие и взаимодействие в этом процессе не менее трех его составляющих элементов: объекта управления – О, субъекта управления – Су и средства управления (производства) – Суп. Результатом этого процесса становится достижение цели управления – Цу. Реализация цели является действием механизма обратной связи по приведению объекта в заданное состояние, что удовлетворяет решению поставленной системы задач управления.

Достижение заданной цели осуществляется субъектом посредством использования доступных ему методов и средств управления. Очевидно, что эффективность управления и возможности достижения заданных целей целиком и полностью зависят от потенциальных возможностей средств управления – управляющей системы.

В процессе управления каждый субъект отталкивается от уже известного и созданного ранее качественного состояния своего предмета, которое уже не удовлетворяет постоянно растущим потребностям общества и человека.

Изучая эти потребности самостоятельно или получая как техническое задание, субъект управления вырабатывает определенную программу целевого воздействия, реализация которой позволяет получить на выходе новый уровень качественного состояния объекта.

Поставив перед собой цель – достичь более высокого уровня качества, с лучшими потребительскими свойствами, он находит способ получения этих новых, не имеющих ранее свойств, которые открывают возможность более продуктивного использования объекта и удовлетворяют решению поставленной задачи.

Выполнение программы признается, успешны, если в результате качественное состояние объекта изменяется, что представляет определенную ценность для использования (общественного потребления). Любое качественное изменение является ценным, только когда оно несет в себе новое благо для человека и общества.

Отвлекаясь от конкретных потребительских качеств бесконечного множества объектов управления, от модернизации слесарного производства гвоздей до создания новых космических летательных аппаратов, можно сказать, что каждое полезное решение задачи управления качеством, представляющее новые возможности использования объекта в потребительных целях, обладает свойством потребительной ценности, капитализируемой в единицах добавленной стоимости.

Идея монетарной капитализации состояний качества продукции в принципе не нова и принадлежит голландским ученым Дж. Ван Этингеру и Дж. Ситтигу, разрабатывавшими специальную область науки о способах измерения и квантификации показателей качества – квалиметрию, в терминах которой описание качества может быть выражено цифровыми значениями, если потребитель в состоянии группировать свойства в порядке их важности. Это допускает измерение качества, в количественных величинах выраженное через какую-либо постоянную меру, которой обычно являются деньги, путем установления соответствия уровня качества по шкале предъявляемым к нему требованиям [2, с. 191].

Встраиваясь в материальное производство, организованная как процесс, система управления качеством сама начинает продуцировать потребительные ценности – комплексные решения программы действий. Целевая ориентация программы должна затрагивать не только изменение качественного состояния конечной продукции, но и оптимизацию всего процесса выпуска, совершенствование которого в части минимизации производственных затрат или поставки точно в срок, также предоставляют решающее преимущество в конкурентной борьбе.

Основная концепция менеджмента качества в западной идеологии TQM базируется на принципе – *улучшению нет предела*. Применительно к качеству процесса

действует целевая установка – стремление к нулю дефектов, к нулю непроизводительных затрат, к поставкам точно в срок. При этом есть понимание, что достичь пределов невозможно, но к этому надо постоянно стремиться, не останавливаясь на достигнутых результатах. Эта идеология имеет специальный термин «постоянное улучшение качества» (*quality improvement*).

Фактически полезная работа менеджмента качества заключается в преобразовании всего производственного цикла, «затачиваемого» под конечный результат – выпуск новых, все более совершенных продуктов, с улучшенными потребительскими свойствами. Для этих целей на предприятии создаются специальные подразделения – исследовательские центры, лаборатории, или просто «кружки качества», как в Японии.

Основным действующим лицом в процессе изменения качества становится человек – субъект управления, непосредственно создающий потребительскую ценность нового продуктивного решения. Знание специфики производства, креативные способности мышления, нацеленность на результат, заряженность на поиск новых идей, лидерские качества коллективного творчества – все это является составляющими человеческого фактора, значение которого невозможно переоценить.

Характер работы менеджера по качеству уровня *QI – quality improvement* коренным образом отличается от работы управленца традиционной административной системы, построенной по бюрократическому принципу. Основная задача традиционного управленца заключается в точном и своевременном выполнении действий, предписанных в рамках определенного круга обязанностей, утверждаемых вышестоящим органом. Выход за рамки этого круга в административной модели попросту невозможен. Действительно, если администратор отдельного рабочего места начнет думать, как улучшить качество своей работы, ему некогда будет выполнять предписания, и в работе отлаженной бюрократической машины произойдет сбой.

Эффективность работы административного управленца оценивается в различных количественных критериях, как правило, это отработанное время, либо число выполненных нормативных действий, распоряжений, подготовленных отчетов, инструкций, докладов и т.д. Стимулирование труда управленцев по количественному принципу особенно характерно для экономики стран экстенсивного пути развития, к числу которых, к сожалению, пока относится и Россия.

Для перехода к интенсивному темпу роста необходимо включение в процесс производства важнейшего элемента – менеджмента качества QI, отвечающего за непрерывность улучшения. При наличии этого элемента система управления усложняет свою структурную организацию и приобретает динамику перманентного развития.

Одним из важнейших принципов менеджмента качества QI является стимулирование человеческого фактора, с его ориентацией на достижение прорывных результатов, изменяющих качественное состояние производства на уровень соответствия мировым стандартам. В стимулировании человеческого фактора рассматривают несколько основных элементов:

- обучение и рост общей квалификации персонала;
- обучение основам креативной деятельности (игровые формы);
- выявление и поощрение лидерских качеств;
- оценка индивидуального вклада в выработку командной стратегии;
- проведение конкурсов оригинальных идей и революционных новаций;
- внедрение различных форм морально-стимулирования [3, с. 28].

В совокупности комплекс мер стимулирования и мотивации, разработанный для одного конкретного предприятия, может в корне изменить весь его потенциал человеческого фактора, создав в коллективе атмосферу креативного мышления и нацеленности на результат. В мировой практике известны не единичные случаи создания мотивации такого уровня, что люди всецело увлечены работой, которая становится и целью, и смыслом жизни, порождая новый тип работников – трудоголиков. Наиболее удачным считается опыт японских корпораций, ставших бесспорными лидерами в использовании мотиваций человеческого фактора, имеющими социальную значимость:

- коллективная деятельность;
- признание заслуг коллегами и руководством;
- забота фирмы о будущем сотрудника;
- страхование работника и поддержка его семьи;
- непрерывное обучение.

Не только в Японии, но и в России есть богатые традиции использования мотиваций высокого уровня, получивших свое распространение в советский период на предприятиях оборонной и аэрокосмической промышленности, позволяющий выпускать продукцию мирового уровня качества. Помимо социальной мотивации человеческого фактора, создающей огромный стимул твор-

ческого процесса, в советской промышленности широко применялся метод программно-целевого управления с ориентацией на конечный результат с заданными параметрами и свойствами продукции. Несмотря на его недостатки, связанные в первую очередь с применением количественных показателей эффективности и качества, с этим связаны успехи периода индустриализации, освоения космоса, создания ядерного щита, развития машиностроительного комплекса.

Задачи и преимущества целевой программы управления:

- Приоритетная значимость целевых программ развития экономики.
- Концентрация материальных и трудовых ресурсов для решения масштабных проектов.

● Планирование этапов процесса, сроков реализации, контроль и ответственность исполнения.

● Унификация программно-целевых методов с возможностью широкого распространения в различных отраслях [5, с. 101].

А если к целевой программе прибавить технологию выработки правильных решений?

Эта российская разработка имеет значительные преимущества перед многими новомодными управленческими моделями «ТОС», «Шесть сигма», «Кайдзен», «Бережливое производство», «Двадцать шагов», «пять шагов» и т.д. Эта технология задаёт процесс и критерии оценки правильности решения.

ТРИЗ как концепция самоорганизации – движение к совершенству, рассматривается как наиболее эффективный способ существования (воспроизводства) системы управления в информационной реальности и выступает как проявление одной из важнейших закономерностей естественного мира природы и искусственной среды интеллектуальных систем.

Процесс автоматической (механической) обработки с использованием стандартных инструментальных средств хотя и является, по сути, производством информации, но без участия человека существует как элементарная, неразвивающаяся система. Использование инструментальных (программных) средств, которые создавались ранее как научно-технические решения в качестве информационного инструментария базы знаний неэффективно и не приводит к появлению качественно новых решений.

Импульс стимулирования производства информации создает система управления (регуляции), имеющая в своей основе принцип адекватной оценки результатов научно-технического творчества, обеспечивающий

должное вознаграждение за труд, в результате которого создаются наиболее ценные продукты информации – ключевые решения приоритетных задач.

Адекватная оценка различных информационных продуктов с установкой их создателям соответствующего материального вознаграждения является главной задачей стимулирования и основной целью моделирования системы управления. Еще одной важнейшей задачей, которую можно решить с помощью ТРИЗ, является точное и своевременное определение первоочередных потребностей развития и установление научно обоснованных приоритетов значимости, которые будут задавать целевые ориентиры для различных направлений инновационного управления.

Установка приоритетов экономического развития организации, исходя из важнейших и первоочередных потребностей рынка, создает шкалу оценочных критериев значимости для информации научно-технических решений. Шкала оценочных критериев и соответствующая им иерархия приоритетов развития составляют основные элементы (рычаги) системы качества.

Каждое инновационное решение, проходя экономическую экспертизу на предмет удовлетворения той или иной системе задач, соответствующей определенной степени значимости по шкале приоритетов развития, имеет право претендовать на соответствующий уровень материального стимулирования.

Механизм производственных отношений, построенный на основе принципа значимости, стимулирует непрерывное развитие процесса совокупного производства в заданных, экономически значимых приоритетных направлениях, превращаясь в сбалансированную, развивающуюся систему качества.

Единство предмета информационного описания и метода программной реализации составляет целостность решения системы задач информационной (программно-целевой) модели управления.

Технология разработки и принятия управленческого решения, так же как и технология производства информации научно-технических решений, имеет особенность и характер творческого интеллектуального процесса. Результатом процесса интеллектуальной трудовой деятельности является решение системы задач, выполненное в форме информационной (экономической) программы управления объектом (предприятием, отраслью и т.п.).

Управленческое решение, имеющее функциональное значение инструментального средства в системе отдельного предприятия и обеспечивающее экономический импульс

данного производства или отрасли, оценивается и стимулируется по степени общественной значимости. Величина значимости и соответствующий уровень материального стимулирования определяется по степени приоритетности сферы задач управленческого решения в иерархии целей и задач совокупного общественного производства.

Советский опыт программно-целевого управления может оказаться полезен при разработке национальной программы импортозамещения, острая необходимость которой диктуется реалиями сегодняшнего дня. Вместе с тем решение задачи импортозамещения представляется возможным только в комплексе мер мотивации, включающих человеческий фактор в качестве ключевого элемента нового российского стандарта качества.

### Список литературы

1. Авдеева Т.В. Формирование стратегического управления на функциональном уровне: монография. – Балаково: Балаковский институт экономики и бизнеса (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2012. – С. 101.
2. Барт Т.В. Развитие системы управления качеством на промышленном предприятии: дис. ... канд. экон. наук. – Ульяновск 2002. – С. 191.
3. Барт Т.В. Сапунов П.А. Экономика информационного общества. Регулирование инноваций и государственное управление в информационном обществе: курс лекций. – Ульяновск: Изд-во УлГТУ, 2003. – С. 28.
4. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
5. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 420 с.

### References

1. Avdeeva T.V. Formirovanie strategicheskogo upravlenija na funkcional'nom urovne: monografija. Balakovo: Balakovskij institut jekonomiki i biznesa (filial) RJeU im. G.V. Plehanova. 2012. pp. 101.
2. Bart T.V. Razvitie sistemy upravlenija kachestvom na promyshlennom predprijatii: dis. ... kand. jekon. nauk. Uljanovsk 2002. pp. 191.
3. Bart T.V. Sapunov P.A. Jekonomika informacionnogo obshhestva. Regulirovanie innovacij i gosudarstvennoe upravlenie v informacionnom obshhestve: kurs lekcij. Uljanovsk: Izd-vo UIGTU, 2003. pp. 28.
4. GOST R ISO 9000-2001 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar.
5. Deming Je. Vyhod iz krizisa: novaja paradigma upravlenija ljudmi, sistemami i processami. M.: Alpina Biznes Buks, 2007. 420 p.

### Рецензенты:

Плотникова В.С., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Балаковский институт экономики и бизнеса» (филиал), РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Балаково;

Иванова И.А., д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга, ЧОУ «Московский университет им. С.Ю. Витте», г. Москва.