

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА: ПОНЯТИЕ, РОЛЬ, ОСОБЕННОСТИ

Е. В. Родайкина, магистрант кафедры экономики Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»

Раскрываются понятие и сущность стратегического планирования качества на предприятиях, а также его особенности.

Ключевые слова: планирование, план, качество, ИСО, стратегическое планирование.

Управление деятельностью организаций, функционирующих в различных отраслях национальной экономики и на международном уровне, давно является предметом научного интереса исследователей всего мира. Проблема управления деятельностью предприятий особенно актуальна на современном этапе развития российской экономики из-за активного формирования сложно структурированных хозяйствующих субъектов, в том числе межотраслевого и межрегионального уровня. Важным показателем в деятельности каждого предприятия выступает качество его продукции. Для того чтобы товар был конкурентоспособным, производителю требуется постоянно повышать характеристики и свойства выпускаемой продукции. В целях соответствия изделий требуемому уровню и планомерного повышения их качества на предприятии осуществляется стратегическое планирование качества.

Чтобы понять особенности стратегического планирования качества, необходимо, прежде всего, выяснить, что такое планирование вообще и какова его роль в деятельности организации.

Планирование – это процесс формирования образа будущего (далекого или близкого) и принятия решений для успешного функционирования организации. План представляет собой систему взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей

производственной системы. Планирование в организации имеет системный (комплексный) характер, что означает единство целей вертикальной управленческой иерархии и горизонтальных связей, и участие каждого работника независимо от занимаемой и выполняемой функции в деятельности по реализации этой цели [3, с. 88].

Правильный процесс планирования должен быть непрерывным, так как изменение внешней среды может иметь непредсказуемый характер и потребовать незамедлительной корректировки плана. При составлении планов необходимо предусматривать определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности работников, разрабатывающих планы. Важно, чтобы резервы были достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными и не заниженными. Кроме того, планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

По временным рамкам планирование бывает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. Краткосрочное охватывает период в несколько недель или месяцев. Оно нацелено на регулирование текущего использования ресурсов и реализуется через составление календарных программ производства и контроля над ним, управления материальными запасами и полученными кредитами [4, с. 156].

В основе среднесрочного планирования на 1 – 5 лет лежат реальный спрос на продукцию организации, изменение ее характеристик в ближайшем будущем, перестройка технологии производства, финансовые ограничения, конъюнктура, риск потери партнера и др.

Поскольку при разработке планов идут от будущего к настоящему, планы, рассчитанные на более короткий срок, становятся составной частью перспективных (долгосрочных), которые отражают долгосрочные цели и генеральную стратегию действий. Разрабатываемые альтернативные стратегии не включаются в план, а указываются в специальных программах, содержащихся в приложении к плану. Перспективные планы включают в себя

показатели и предложения, которые отражаются в обобщенных, чаще всего финансовых, показателях и разрабатываются на срок от 5 до 10 лет.

Оперативное планирование. В задачу оперативного планирования входит контроль над ежедневной загрузкой оборудования, последовательностью операций, расстановкой работников и др.

Стратегическое планирование – это процесс выбора целей организации и путей их достижения. Оно обеспечивает основу всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не использующие преимущества стратегического планирования фирмы в целом и отдельные люди лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Как процесс определения будущего положения корпорации в зависимости от внешних условий деятельности стратегическое планирование в отличие от долгосрочного является значительно более сложным. Практика показывает, что на неритмично работающих предприятиях организация планирования, как правило, находится на низком уровне. Следовательно, значительные резервы, связанные с эффективностью хозяйствования, следует искать на уровне предприятий и объединений. Для того чтобы их реализовать, каждое предприятие должно иметь четкую систему стратегического планирования.

Стратегическое планирование касается всех аспектов развития организации, отражает миссию и видение ее существования, конкурентоспособность, что в условиях современного рынка связано, прежде всего, с качеством продукции (услуг). Под качеством понимают совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворить определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Стратегическое планирование качества считается настолько важным, что оно стало частью общего стратегического планирования деятельности предприятия. При разработке стратегии качества устанавливаются конкретные цели и сроки их выполнения, например: к концу данного периода добиться,

чтобы определенные товары по уровню качества не уступали аналогам пяти основных конкурирующих фирм; за три года сократить в три раза расходы, связанные с низким качеством продукции [1, с. 210].

Некоторые фирмы используют готовые программы для создания систем качества, разрабатываемые специализированными организациями, или заказывают их (например, в США программу «Ноль дефектов» предлагает фирма Ф. Кросби).

Программы повышения качества на фирмах могут создаваться под воздействием той или иной необходимости, возникшей в определенной ситуации. Так, Reynolds Metals Company (США), поставив перед собой задачу ликвидировать случаи возврата продукции заказчиками, пришла к выводу, что основным путем решения этой проблемы является внедрение трех программ: статистического контроля качества, обучения персонала и материального стимулирования работников. Для того чтобы сконцентрировать силы на реализации этих программ, были созданы целевые группы на каждом уровне управления, которые еженедельно обсуждали проблему на своих участках и предлагали ее решения. На внедрение разработанных мероприятий были затрачены средства, но они оказались в 8 раз ниже по сравнению с полученным экономическим эффектом.

В ряде случаев программы управления качеством имеют целевой характер, например группа менеджеров по качеству фирмы «Фольксваген» составила 28 целевых программ, включая программы по внедрению статистических методов контроля, обучению персонала, разработке фирменных стандартов, созданию кружков качества, организации производства по принципу «строго вовремя». Выбор той или иной программы и внедрение ее в действующую систему управления качеством зависели от затрат на ее реализацию и ожидаемой эффективности.

Для любых частных компаний в зарубежных странах, в том числе в Японии, качество продукции является средством получения прибыли. Вместе с тем японские производители уделяют качеству куда больше внимания, чем в

США и странах Западной Европы. Отличительная особенность японских программ повышения качества и системного управления качеством состоит в направленности на предотвращение дефектов, а не их обнаружение путем контроля. В результате отказы от японских автомобилей происходят в 10 раз реже, чем от американских. Данный подход заключается в том, чтобы в изучении, развитии и реализации методов управления качеством участвовали все подразделения и все работники фирмы, т. е. предусматривает всеобщее участие в управлении качеством.

Более чем в 90 странах мира в качестве национальных стандартов приняты стандарты ИСО серии 9000 – пакет международных стандартов, принятых Международной организацией по стандартизации в марте 1987 г. В России в настоящее время некоторые стандарты ИСО утверждены в качестве государственных стандартов (ГОСТ). Государственный комитет Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации (Госстандарт) участвует в работе Международной организации по стандартизации (ИСО) в качестве национальной организации по стандартизации, т. е. является национальным членом ИСО.

Таким образом, под планированием качества продукции понимается установление обоснованных заданий по ее выпуску с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени. Планирование повышения качества должно опираться на научно обоснованное прогнозирование потребностей внутреннего и внешнего рынков. При этом в правильном обосновании планов повышения качества важную роль приобретают использование данных о результатах эксплуатации продукции, обобщение и анализ информации о фактическом уровне ее качества. Действенность планирования повышения качества должна обеспечиваться тем, что оно осуществляется на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий, включая проектирование, производство и эксплуатацию. Планы повышения качества должны обеспечиваться необходимыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, а планируемые показатели и

мероприятия по повышению качества тщательно обосновываться расчетами экономической эффективности [2, с. 15].

Часто основу плана повышения качества продукции на предприятии составляют задания по достижению и превышению технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов, увеличению выпуска сертифицированной продукции, улучшению отдельных показателей качества выпускаемой продукции, модернизации или снятию с производства неконкурентоспособной продукции, разработке и реализации конкретных мероприятий по достижению заданного уровня качества и др.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2012. – 864 с.
2. *Ефремов, В. С.* Стратегия бизнеса / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2014. – 192 с.
3. *Морозова, Т. Г.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 279 с.
4. *Петров, А. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / А. Н. Петров. – СПб. : Питер, 2015. – 400 с.