

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Иванов А.А., старший преподаватель,

Спринчак А.И., к.с.-х.н., доцент,

Хорошун Н.В., старший преподаватель,

Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск

Табачная отрасль пищевой промышленности Республики Беларусь в настоящее время оказалась в сложных рыночных условиях, вынуждающих действовать в острой конкурентной борьбе. Применение системы менеджмента качества на уровне предприятия позволяет значительно эффективнее использовать все имеющиеся ресурсы, направляя их на реализацию миссии организации.

На РПУП «Гродненская табачная фабрика «Неман» в настоящее время создана и действует система менеджмента качества (СМК), которая сертифицирована в соответствии с МС ИСО 9000:2000. Проведенный анализ показал, что в целом СМК предприятия функционирует недостаточно результативно, хотя есть и большие подвижки в качестве по сравнению до ее внедрения. Несмотря на повышение активности в своей работе над качеством со стороны ряда руководителей и специалистов служб и подразделений фабрики, наблюдается несоблюдение ряда параметров СМК.

Основополагающим принципом при формировании маркетинговой политики в СМК ГТФ «Неман» является **ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ**. В нем выражена философия бизнеса и маркетинга предприятия, нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности – это удовлетворение потребностей потребителей (прежде всего постоянных – 20 %, которые дают до 80 % прибыли).

Анализ полученных ответов респондентов позволил сделать некоторые оценки работы управленческого (маркетингового) персонала в конкурентной борьбе за своих клиентов. В ходе исследований специалистами УНИЛ МИ УО БГАТУ проведены беседы с представителями розничной торговой сети ряда городов Республики Беларусь, которые в один голос говорили, что в прошлом году (2004) в отделе сбыта ГТФ «Неман» с ними разговаривали только по телефону, не всегда соблюдая служебный этикет. В настоящее время (апрель – июль 2005) они приезжают сами, предлагая собственную продукцию в полном ассортименте. Это свидетельствует о начале перестройки их мышления в сторону рынка и реализации принципов маркетинга.

Специалистам отдела маркетинга предприятия необходимо постоянно помнить золотое правило маркетолога: «Потребитель покупает не столько товар, сколько сформированный образ товара», то есть цель состоит, прежде всего, в создании образа, а отнюдь не товара. Именно поэтому отечественные покупатели значительно чаще предпочитают известную марку, например – «LM», хотя качество сигарет «Минск-золотой» – не хуже, а порой даже лучше. В настоящее время на ГТФ «Неман» службой маркетинга делается слишком мало, чтобы марка фабрики стала успешным брендом. В качестве дополнительного аргумента следует учитывать сильную поддержку ГТФ «Неман» со стороны государства как отечественного производителя.

Отдельного пристального анализа требует существующий ассортиментный перечень марок сигарет, в котором покупатель теряется. Имеет место наличие

нескольких конкурирующих друг с другом марок одной ассортиментной группы и ценовой линии: «КОСМОС», «ОРБИТА», «ПУЩА», «МИНСК», «СТОЛИЧНЫЕ», «ГРОДНО». Вывод – совершенствование ассортиментной политики на основе четкого выделения каждой ассортиментной группы, как по вкусовым качествам, так и по ценовым линиям, одновременно активно работая над созданием и продвижением бренда ГТФ «Неман».

На предприятии слабо используется **дифференцированный подход** к потребителям. Только папиросы «БЕЛОМОРКАНАЛ» и сигареты «ПРИМА», «АСТРА» четко ориентированы на определенный традиционный круг покупателей (это пожилые люди и потребители с небольшими доходами). До сих пор предприятию не удалось полноценно закрепиться в потребительском сегменте среди молодежи и представительниц слабого пола.

Для **молодых** людей, по мнению самих потребителей, нужен **бренд с устойчивым ориентиром на престижность и высокое качество с элементами классицизма табачного бизнеса**. В отношении **дамского** потребительского сегмента на основе полученных данных УНИЛ МИ БГАТУ предлагает разработать новую марку с характеристиками: **длинные, тонкие со специальным фильтром и наполнителем, в коричневой обертке, из классических сортов «женского» табака**. **Особое внимание следует уделить оригинальности и изящности упаковки**.

Эффективное функционирование на ГТФ «Неман» системы менеджмента качества в соответствии с ИСО 9000:2000 возможно только в случае принятия на предприятии **маркетинговой концепции управления**, которая предполагает, прежде всего, ориентацию предприятия на удовлетворение потребностей потребителя.

Отдельное внимание руководству фабрики следует уделить второму принципу системы менеджмента качества – **ЛИДЕРСТВУ**, как необходимому условию устойчивого успеха в хозяйственной деятельности. **Позиционирование** данного принципа должно присутствовать на всех уровнях управленческой иерархии ГТФ «Неман», при решении любых ответственных задач, особенно при переводе его на концепцию маркетинга, потому что от руководителя-лидера зависит, будет ли весь персонал предприятия пронизан маркетинговым мышлением.

Полноценная реализация принципа лидерства в СМК ГТФ «Неман» обеспечит фабрике в ближайшем будущем колоссальные конкурентные преимущества. При этом очень важно постоянно соблюдать баланс между добровольно взятой на себя ответственностью и полномочиями, которыми человека наделяет власть. Кроме того, кадровой службе ГТФ «Неман», его высшему руководству необходимо вести постоянную кропотливую работу с резервом руководящих кадров, формированием у них лучших лидерских качеств. **Особое внимание следует уделить разработке новой программы подготовки и переподготовки персонала**.

Особый вопрос по персоналу на ГТФ «Неман» – это взаимоотношения лидера с подчиненными на основе корпоративной культуры организации, роль которой трудно переоценить. В условиях быстро меняющихся рынков важно время от времени вносить в культуру организации некоторые коррективы. Менять культуру всегда трудно. Только настоящий лидер, обладающий рыночным мышлением и знаниями, может себе позволить проводить такие перемены.

ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ – третий принцип системы менеджмента качества. Достижение желаемого качества требует вовлечения и участия всех работников ГТФ «Неман» в совершенствование СМК. Принцип вовлеченности может быть реализован на предприятии путем повышения доверия к работникам и делегирования им необходимых полномочий, разъяснение миссии, целей и задач фирмы, а также создание нормальных условий для работы.

Поэтому новой задачей высшего руководства в отношении персонала является **превращение наемных работников в сотрудников**. Это стержень современной науки управления в отношении персонала предприятия, он взят на вооружение лучшими мировыми корпорациями. Логика наемного работника вполне ясна. Его главные интересы лежат за пределами предприятия. Отсюда следует, что на работе не стоит перетруждаться. Да и судьба предприятия ему безразлична.

Сотрудник, в отличие от наемного работника, разделяет культуру и ценности предприятия, он готов, если потребуется, разделить и его судьбу. Значит, надо стремиться к тому, чтобы индивидуальные цели каждого сотрудника, по возможности, совпадали с целями предприятия.

С этой целью **необходимо создать команду единомышленников**, способную на условиях сотрудничества реализовать на практике процессный подход в СМК ГТФ «Неман». В такой команде каждый хорошо понимает свою роль и стремится играть ее как можно лучше. Возникают желание партнерства и чувство командной игры.

Необходимо создать **новую систему мотивации труда персонала** ГТФ «Неман», реализуемую в материальном, моральном, психологическом и социальном аспекте за качество продукции, работ, за проявление самостоятельности, творческой инициативы, за повышение профессиональной квалификации. Признание заслуг окупается сторицей, причем лучше всего вознаграждается коллективный результат, при достижении которого видна доля индивидуальной работы.

Основной проблемой в реализации принципов СМК является организация производства на основе процессного подхода.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД – четвертый принцип системы менеджмента качества. Принцип процессного подхода обусловлен тем, что качество продукции формируется на всех его стадиях.

Функциональный менеджмент, который значительно повысил производительность управленческого труда, в то же время создал барьеры, обрывы и провалы между операциями процессов. В результате производственные цепочки стали очень сложными, запутанными, а в итоге – низкоэффективными.

Именно по этой причине на предприятии нарушен принцип процессного подхода на стадии заготовки сырья, что выражается в формальной организации входного контроля. Здесь проблема не в созданной СМК, а в условиях, в которых находится предприятие.

Из-за ограничительного ценового принципа и нехватки оборотных средств закупка табачного сырья на условиях проводимых тендеров малоэффективна, т.к. потенциальные постоянные поставщики с качественным сырьем не желают работать с предприятием, которое рассчитывается несвоевременно. Поэтому, в результате проводимых тендеров зачастую выбирается случайный поставщик, предложивший самую низкую цену за сырье, естественно, не лучшего качества.

Предприятие в существующих условиях («де факто») вынуждено принимать эти условия. В результате наблюдается формальный подход к реализации процессного подхода в контроле качества приобретаемого сырья и материалов. В результате данной практики – качество выпускаемых сортов сигарет является непостоянным, о чем свидетельствуют результаты проведенного маркетингового исследования предпочтений отечественных потребителей продукции ГТФ «Неман». Например, при опросе покупателей было выявлено, что перестали пользоваться устойчивым спросом сигареты «Орбита», «Гродно», «Космос» и др., из-за плохого качества табака и бумаги.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МЕНЕДЖМЕНТУ, реализуемый через пятый принцип СМК, так же на ГТФ «Неман» применяется не в полной мере.

Проведенный анализ показал, что в структуре управления СМК необходимо провести определенную реструктуризацию (см. Приложение), которая позволит с минимальными потерями адаптировать ее к существующим рыночным реалиям.

С учетом современной концепции маркетинга, некоторые должностные обязанности заместителя директора по качеству и реализации готовой продукции являются несовместимыми и противоречивыми. Должностное лицо, отвечающее, в первую очередь, за реализацию продукции, не может уделять должное внимание качеству, т.к. отвечает за конечный результат – сбыт и полученную прибыль. В то же время бюро управления качеством, не имея соответствующих полномочий, не может коренным образом влиять и управлять качеством.

Поэтому, исходя из опыта ведущих предприятий, видится целесообразным ввести должность **помощника ген. директора по качеству**, подчиненную непосредственно руководителю ГТФ «Неман», который будет руководить бюро управления качеством. Дополнительно в создаваемую службу целесообразно включить и дегустационную комиссию. Такая оргструктура будет эффективно управлять и влиять на качество.

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ – шестой принцип системы менеджмента качества, который является главным принципом современного менеджмента качества после принципа процессного подхода.

Идеология постоянного улучшения качества на ГТФ «Неман» должна быть напрямую связана с постоянным изучением на основе мониторинга определенных и не определенных потребностей конечных покупателей табачных изделий и вытекает из тенденции постоянного повышения конкурентоспособности продукции и фабрики в целом.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что ГТФ «Неман» ведет работу по постоянному улучшению, но только по расширению ассортимента, не учитывая индивидуальные потребности некоторых категорий потребителей. Об этом говорилось ранее.

Как уже отмечалось выше – необходимо сделать изменения в оргструктуре предприятия, направленные на повышение эффективности СМК, принять всеми ее идеологию, что, в свою очередь, позволит перейти предприятию на концепцию маркетинга, позволяющую всем в корне поменять свое отношение к качеству.

Один из важных вопросов – организация обучения и переподготовки не только специалистов по качеству, но и всего персонала предприятия. Учить сегодня надо не только принципам СМК, а, главным образом, методам современного менеджмента и маркетинга. Руководство предприятия должно стать примером в учебе для остальных работников.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ (седьмой принцип системы менеджмента качества) на ГТФ «Неман» используется весьма активно, так как в ходе его реализации задействована административная система управления, обладающая достаточным опытом сбора и обработки информации необходимой для принятия эффективного управленческого решения. В тоже время следует отметить наличие солидного резерва в усилении влияния данного принципа СМК на результативность хозяйственной деятельности и улучшения ее качественных параметров.

В своей деятельности, по предложению табачной продукции на рынок, высшее руководство ГТФ «Неман» должно точно знать, по каким факторам качества его продукция отстает или превосходит основного конкурента, на какие из них делать упор, чтобы найти своего конечного потребителя. Постоянное изучение продукции конкурента, знание уровня ее качества, сильных и слабых сторон – это та база, на которой строится управление качеством.

Одними из главных факторов, требующих дополнительного изучения, является **интеллектуальный уровень руководящего персонала** ГТФ «Неман» и уровень его конкурентоспособности. Анализ вышеназванных факторов позволяет выявить перспективных специалистов и руководителей внутренних подразделений, способных освоить новые управленческие знания, умения и навыки в сфере стратегического менеджмента, инновационного менеджмента, психологии управления, маркетинга персонала, делового общения, CALS-технологий и др., а также применить их в ходе своей практической деятельности.

Чтобы принимать решения на основе фактов, нужна внешняя информация, не только о складывающейся ситуации на рынке, нужна также внутренняя информация. Поэтому МС ИСО 9001:2000 рекомендует, чтобы в организации были разработаны соответствующие процессы обмена информацией, в том числе по результативности системы менеджмента качества. Сбор, анализ и обмен такой информации может и даже должен осуществлять служба маркетинга совместно с подразделением качества.

Анализ реализации на предприятии восьмого принципа системы менеджмента качества (**ВЗАИМОУГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ**) показал, что на его эффективное применение оказывает сильное влияние **жесткий административный контроль вышестоящих государственных органов управления**, не позволяющий в полной мере организовать надежную и эффективную, основанную на долгосрочных партнерских отношениях, систему поставок качественного табачного сырья и материалов. **Для снижения негативного влияния вышеназванного фактора на результаты хозяйственной деятельности ГТФ «Неман» сырьевое обеспечение предлагается организовать посредством налаживания поставок от крупных мировых сырьевых компаний не по принципу тендера, а ведя прямые переговоры на условиях финансовой гарантии обслуживающего банка.** Данное предложение согласуется с вариантом стратегического действия в вышеназванном направлении, разработанным в стратегии развития ГТФ «Неман» специалистами концерна «Белгоспищепром» по заданию Совета Министров Республики Беларусь.

Для обеспечения высокого качества продукции ГТФ «Неман» требуются высококачественные партнеры. Высокое качество может появиться только на предприятиях, чьи партнеры по производственной цепочке также обеспечивают соответствующее качество. Поэтому, предприятие, ориентированное на качество, должно найти и окружить себя высококачественными поставщиками.

С целью оптимизации существующих взаимоотношений ГТФ «Неман» с поставщиками и налаживания более эффективного взаимодействия с новыми партнерами можно рекомендовать следующие практические мероприятия:

- использование различных форм и методов оценки и категорирования поставщиков;
- установление для каждого вида закупок с учетом их специфики свои критерии оценки и отбор поставщиков;
- участие представителей службы качества в совещаниях по проблемам качества у поставщиков продукции;
- практиковать сегментирование, а затем анкетирование поставщиков с целью выяснения их оценки качества продукции, выпускаемой ГТФ «Неман»;
- приглашение представителей службы качества поставщиков для участия в совещаниях по проблемам качества на ГТФ «Неман».

В табачной отрасли качество продукции зависит, в большей степени, от поставщика. Требования к качеству должны быть четко определены в договорах на поставку

продукции. Они должны периодически пересматриваться в соответствии с изменяющимися нормами, другими нормативными документами требованиями заказчика.

В договорах ГТФ «Неман» с поставщиками должны быть четко установлены порядок решения всех спорных вопросов, право на расторжение договора одной из сторон, если поставляемая продукция некачественная или вовремя не отправлена.

Установив связь между принципами менеджмента качества и задачами маркетинга следует сказать, что принципы менеджмента качества, наряду с принципами маркетинга, должны стать философией Гродненской табачной фабрики «Неман» и каждого его подразделения, формировать у каждого работника маркетинговое, а значит рыночное мировоззрение.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Ионин В.С.,
к.т.н., доцент,
Попченко П.Л.,
инженер,

Белорусский государственный аграрный технический университет, г. Минск

Проблемы автоматизации контроля финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий в настоящее время требуют пристального внимания со стороны их руководителей. Руководителю белорусского сельскохозяйственного предприятия сегодня приходится принимать решения в условиях изменения законодательства роста цен на энергоносители. Это вынуждает его постоянно контролировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия, содержащую разнородную информацию, отраженную в большом количестве документов. Гарантией эффективного управления производством может служить только грамотно обработанная и систематизированная информация, в то время как отсутствие достоверных данных приведет к неверным управленческим решениям и серьезным убыткам.

Ошибки бухгалтерского учета, объясняемые небрежностью или незнанием особенностей ведения бухгалтерского учета в Республике Беларусь, неизбежны при использовании устаревших версий программных комплексов. Поэтому важно определить основные требования, предъявляемые к бухгалтерской системе:

- наличие гибкого универсального модуля, позволяющего организовать большое число задаваемых пользователем системы параметров, или наличие в системе встроенного языка для описания алгоритмов работы системы в различных ситуациях (инструментальные системы);
- качественная реализация методик бухгалтерского учета, надежность работы и удобство эксплуатации.

В функциональном аспекте бухгалтерские системы должны безошибочно производить арифметические расчеты; обеспечивать подготовку, заполнение, проверку и распечатку документов произвольной формы; осуществлять корректный перенос данных из одной печатной формы в другую; обеспечивать накопление итогов и исчисление процентов произвольной степени сложности, обращение к данным и отчетам за прошлые периоды (ведение архива).

Для удовлетворения этих требований система должна иметь единую базу данных по текущему состоянию бухгалтерского учета на предприятии и архивным мате-