

лись со своими заказами на предприятие, оно не смогло полностью удовлетворить все заказы из-за нехватки соответствующих запасов на своих складах. Кроме того, непредвиденный спрос на продукцию ЗАО «НТМИЗ» привел к увеличению издержек предприятия на дополнительную переналадку оборудования, влекущую его простои.

Оптимальное размещение оборудования и персонала в цехах ОАО «НТМК» позволило предприятию максимально использовать свои производственные мощности. На высвобожденных площадях смогли расположить новое современное оборудование. Однако при размещении не предусмотрели соответствующих зон для ремонта оборудования, выделив лишь одну общую площадку. Это привело к новым потерям рабочего времени при транспортировке сломанного оборудования до соответствующей площадки и обратно.

Приведенные примеры указывают на то, что внедрение практики производства по системе Лин на промышленных предприятиях города Нижний Тагил не привело к ожидаемым результатам. Проблемы внедрения бережливого производства связаны со следующими моментами: а) разрозненные попытки внедрения бережливого производства остаются непонятыми и не поддерживаются персоналом; б) руководству предприятий приходится возвращаться к решению одних и тех же проблем из-за разочарования от применяемого инструментария бережливого производства вследствие желания решить все проблемы «одним махом»; в) отсутствуют показатели оценки соизмеримости менеджерских затрат и получаемых результатов.

Таким образом, максимальных результатов внедрения бережливого производства можно достичь только при отсутствии ситуационного решения проблем и формального подхода к такому управлению.

**Е.В. Короводина, М.А. Черепанов**

*Российский государственный профессионально-педагогический университет*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СТАНДАРТОВ ИСО СЕРИИ 9000 В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

По мере рыночного реформирования российской экономики отечественные компании начинают проявлять все более очевидный интерес к проблеме качества, особенно если их целью является выход на международный рынок и установление долгосрочных отношений с зарубежными партнерами.

Для большинства российских производителей создание системы качества сейчас ассоциируется с ее сертификацией по стандартам ИСО серии 9000. Непосредственные мотивы к сертификации разные: требования потребителей при заключении контрактов; стремление повысить конкурентоспособность продукции; условие получения государственного заказа, льготного кредитования или страхования; осознанное желание высшего руководства предприятия привести условия своего производства в соответствие с международными требованиями и др.

Поскольку деятельность по формированию систем качества ориентируется на повышение качества и конкурентоспособности продукции (услуг) компании, то все процессы, связанные с этой деятельностью, следует начинать с анализа потребностей и ожиданий потребителей этой продукции (услуг). Компания прежде всего должна определить маркетинговую стратегию, далее должны развиваться: стратегия технического развития; стратегия взаимодействия компании с их поставщиками; стратегия эффективного управления персоналом; система прозрачного бухгалтерского и управленческого учета в рамках системы качества.

В результате анализа накопленного в нашей стране опыта можно обозначить четыре барьера, препятствующие получению осязаемого результата от работы по внедрению систем качества:

1. Непонимание высшим руководством, что такое качество, и как улучшение качества влияет на эффективность работы организации в целом; ориентация руководителей предприятий исключительно на финансовый результат.

2. Сопротивление работников любым изменениям, происходящим в организации.

3. Рассмотрение процесса совершенствования управления качеством как очередной программы, имеющей свое начало и конец.

4. Ориентация исключительно на технические улучшения.

В заключении следует отметить, что главные сложности применения стандартов ИСО серии 9000 в российских компаниях обусловлены доминированием организационной культуры, сложившейся в советское время, и неразвитостью системы регулярного менеджмента, ориентированного на условия конкурентного рынка. Поэтому переход к менеджменту по стандартам ИСО серии 9000 требует параллельного формирования основных функциональных стратегий и общей стратегии фирмы.