

## МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА: МОДЕЛИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ

**Л. А. Карякина**, кандидат экономических наук, доцент кафедры товароведения и технологии торговых процессов Саранского кооперативного института (филиал) автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»

*Рассматриваются современные управленческие теории в моделях обеспечения качества.*

**Ключевые слова:** менеджмент качества, модели обеспечения качества, теории управления, технологии управления

Особенности управления в современной экономике определяются происходящими кардинальными изменениями: глобализацией, усилением конкуренции, ростом технологических инноваций, структурными изменениями мировой экономики. Эти преобразования происходят в условиях нарастания неопределенности и отсутствия стабильности. Социально-экономические изменения в период экономики знаний обуславливают необходимость смены управленческой парадигмы. Охарактеризуем основные положения современных управленческих теорий, представляющих наибольший интерес с точки зрения возможностей их использования в управлении организацией.

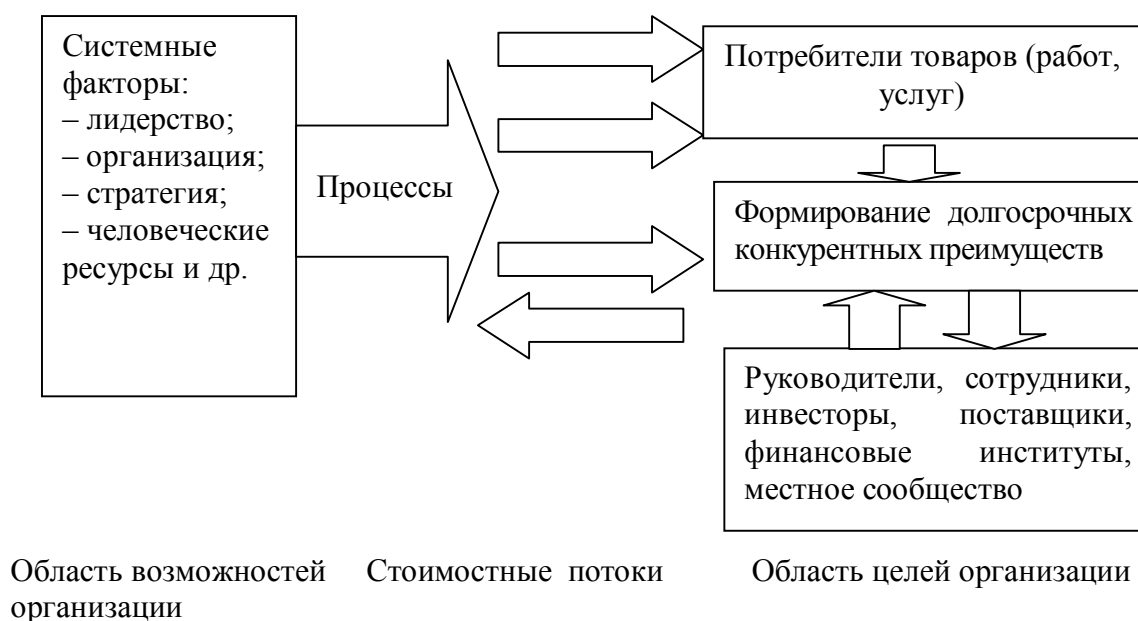
В современных условиях ключевым стратегическим вопросом бизнеса является позиционирование организации не только на рынке, но и в социальной среде: по отношению к бизнес-партнерам, государственным органам, муниципальным образованиям. Теория призмы эффективности – это новая база, разработанная для преодоления ограничений системы сбалансированных показателей. Вместо того чтобы выстраивать систему управления эффективностью деятельности вокруг стратегий организации, призма эффективности ориентирована на основные классы заинтересованных лиц, к которым относятся поставщики, стратегические партнеры, государственные органы управления. Ожидания данных субъектов обязательно учитываются при разработке стратегических планов. Основные положения призмы эффективности совпадают с концепцией заинтересованных сторон, разработанной в рамках системы всеобщего управления качеством (TQM).

*Концепция заинтересованных сторон* нашла широкое отражение в стандартах ИСО серии 9000:2000, МС ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности». «Заинтересованная сторона» – понятие, определяющее субъект или группу однородных субъектов, чьи интересы в той или иной степени связаны с деятельностью организации. Заинтересованные стороны вносят определенный вклад в достижение целей организации и имеют право участвовать в разделении прибылей. Чаще всего к заинтересо-

ваным лицам относят акционеров, менеджеров, работников организации и местное сообщество.

Понимание того, что если работники и деловые партнеры должным образом вовлечены в деятельность организации, то они сыграют существенную роль в ее улучшении, возникло еще в первые годы формирования системы тотального менеджмента качества. В связи с этим оценка результатов деятельности хозяйствующих субъектов, наряду с удовлетворенностью потребителей и финансово-экономическими показателями, стала включать также удовлетворенность работников и ответственность перед обществом. Так, модель делового совершенства Европейского фонда менеджмента качества включает критерии, внешние по отношению к организации, но значимые с точки зрения качества: результаты деятельности для потребителей, собственно организации, персонала, а также для общества. С другой стороны, в модели отражены возможности организации, от которых зависят качество и соответственно результаты работы организации.

Цели организации тесно взаимосвязаны с целями заинтересованных сторон и потребителей, однако их полное совпадение наблюдается не всегда (рис. 1).



Р и с. 1. Взаимоотношения организации с потребителями и заинтересованными сторонами

Для всех заинтересованных сторон организация представляет объект, в котором они должны проявлять то или иное участие, поскольку потребители в процессе деятельности компании получают возможность удовлетворить свои потребности в товарах и услугах; руководители и сотрудники получают место работы и заработную плату; бизнес-партнеры – доходы от совместной деятельности; муниципальные образования – возможность решать проблемы местного сообщества.

В рамках концепции всеобщего управления качеством сформировалась

система *hoshin-планирования*. С. Мицуно определяет *hoshin canri* как «...процесс установления высшим руководством предприятия направления его деятельности, целей и применяемых для их достижения подходов с последующим доведением до каждого работника и всех подразделений, с тем чтобы они строили свою работу в соответствии с принятыми планами»<sup>1</sup>.

Процесс планирования *hoshin canri* в рамках рассматриваемого подхода содержит две составляющие:

1) установление стратегических целей перестройки организации, что позволяет ей реализовать выработанную систему взглядов (*hoshin*);

2) систему повседневного управления работой предприятия, которая переводит установленные стратегические цели на язык конкретных действий, которые должна выполнить организация для реализации своей миссии (*canri*).

Правильное сочетание двух указанных элементов в согласованном процессе управления движением организации к целям, разделяемым всеми ее сотрудниками, является ключевым условием надлежащего развертывания политики.

Стадии *hoshin-планирования* повторяют известный цикл Деминга в TQM «планируй – делай – проверяй – действуй» и схожи с традиционными формами стратегического планирования<sup>2</sup>. Установление политики или выбор стратегии развития в системе *hoshin canri* в основном соответствует этапам стратегического планирования. Однако *hoshin-планирование* отличается тем, что более детально прописывает систему развертывания стратегических планов, ориентированных на маленькие прорывы, которые реализуются в течение планируемого периода и могут позволить организации достичь стратегические цели.

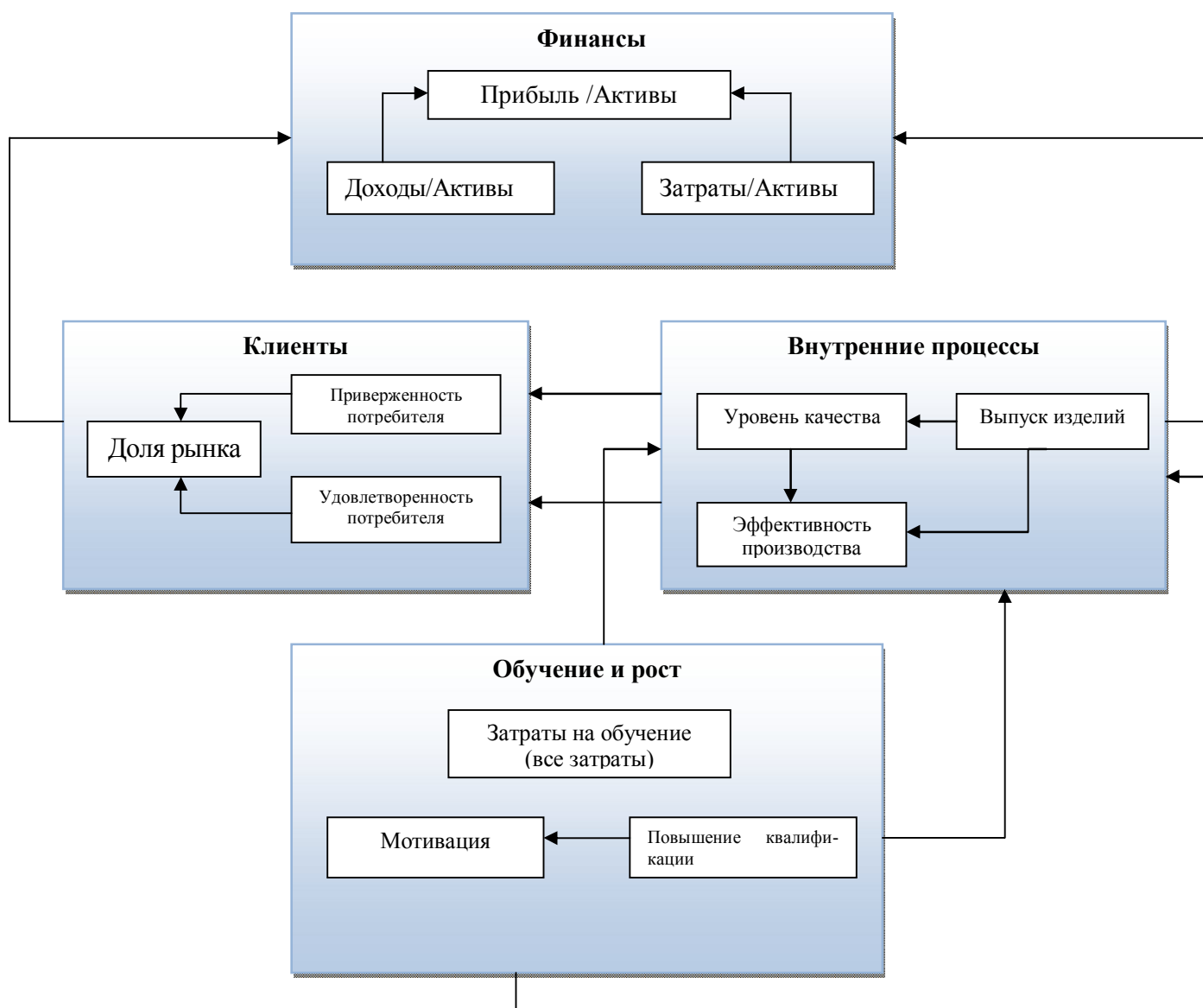
*Система сбалансированных показателей* является одной из наиболее известных систем управления эффективностью деятельности. Р. С. Каплан и Д. П. Нортон<sup>3</sup> впервые описали этот метод в 1992 году. Сбалансированная система показателей (ССП, *Balanced Scorecard*, BSC) – это современная управленческая методика, механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicator*, KPI). KPI – измеритель достижимости целей, а также характеристик эффективности выполнения бизнес-процессов и работы каждого подразделения, отдельного работника предприятия. В рамках концепции сбалансированных показателей каждый специалист отвечает за свой блок показателей.

Основной принцип *Balanced Scorecard*, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления: управлять можно только тем, что можно измерить. Иначе говоря, цели можно достигнуть только в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, дающие управленцу возможность понять, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели он делает то, что делает.

В рамках модели сбалансированной системы показателей четыре блока (финансы – клиенты – бизнес-процессы – инфраструктура) связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой: квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя разви-

тую инфраструктуру (технологии, оборудование, информационные системы), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов.

Отлаженные бизнес-процессы (высокое качество продукции, широкий ассортимент, приемлемые цены, быстрая обработка и выполнение заказа потребителя) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех предприятия на рынке. В сбалансированной системе показателей все связи между показателями рассматриваются через призму четырех «проекций» (рис. 2).



Р и с. 2. Причинно-следственные связи между показателями сбалансированной системы показателей предприятия

Каждой проекции («финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы» и «кадры») соответствуют определенные позиции. Линии взаимодействия показывают причинно-следственные связи между элементами модели. Затем для каждой цели определяются ключевые показатели, характеризующие эффективность достижения целей, а также их целевые значения. Следует отметить, что сбалансированность системы показателей предприятия достигается

балансом внешних (собственники предприятия и его клиенты) и внутренних (сотрудники, бизнес-процессы) составляющих. При интегрировании системы сбалансированных показателей с системой бюджетного управления обеспечивается максимальное достижение конечного результата, т. е. стратегических целей, стоящих перед предприятием. Таким образом, система сбалансированных показателей (ССП) выступает и системой оценки и системой стратегического управления.

В качестве системы оценки ССП должна преодолеть ограничения, вызванные использованием показателей, характеризующих преимущественно финансовые аспекты деятельности. Для этого осуществляется перевод видения и стратегии организации в набор взаимосвязанных финансовых и нефинансовых целей, оценок, объектов и инициатив. В качестве системы стратегического управления ССП позволяет организации сопоставлять свои текущие действия со стратегическими целями.

Проведенный обзор современных концепций управления позволяет сделать вывод, что в настоящее время актуальными являются ситуативные теории управления, дающие организациям возможность быстро и гибко реагировать на изменение условий внешней среды. Поэтому основные принципы стратегического управления, ориентированные, прежде всего, на использование возможностей внешней среды, актуальны и сегодня, несмотря на то, что отдельные положения данной концепции требуют некоторых уточнений.

## ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> *Качество* в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона ; пер. с англ. А. Раскина. – М., 2005. – С. 216.

<sup>2</sup> См.: *Стратегическое планирование* : учеб. пособие / под ред. А. Н. Петрова. – СПб., 2003.

<sup>3</sup> См.: *Каплан, Р. С.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона ; 2-е изд., испр. и доп. – М., 2003.