

УДК 006(075) DOI: 10.14451/1.242.133 .8)

Анализ качества управленческой деятельности в организации. Часть 2. Анализ международного опыта в области управления качеством

© 2025 Герасимова Елена Борисовна

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва.

E-mail: egerasimova@fa.ru

Ключевые слова: экономический анализ, анализ качества управления, качество менеджмента, качество, качество деятельности, стандарт, стандартизация.

Анализ качества системы управления необходимо проводить на базе широкого использования накопленного опыта в области управления. В частности, заслуживает внимания деятельность по внедрению международных стандартов качества в деятельность экономических субъектов, в том числе стандартов системы менеджмента качества.

Целью статьи является разработка направлений анализа управленческой деятельности в организации на базе международных подходов к оценке качества управления.

В статье предложена методика анализа качества управления в экономическом субъекте, выстроенная в логической последовательности для получения релевантной информации о составляющих системы управления и управленческой деятельности. Обозначены пути решения проблем, связанных с анализом и оценкой качественных характеристик управленческой деятельности. Предложено использовать инструмент стандартизации для обеспечения необходимого качества анализа.

Введение

Анализ качества системы управления необходимо проводить на базе широкого использования накопленного опыта в области управления. В частности, заслуживает внимания деятельность по внедрению международных стандартов качества в деятельность экономических субъектов, в том числе стандартов системы менеджмента качества. Подходы, используемые

в процессе постановки, сертификации и последующего мониторинга системы менеджмента качества, следует применить к разработке системы показателей анализа качества управления в экономическом субъекте.

Международный опыт формирования методических основ анализа и управления качеством

Краткий экскурс в историю развития систем менеджмента качества дает нам право утверждать, что это произошло в процессе поиска наилучшей организации системы управления на предприятии с последующим закреплением этого опыта в документах (стандартах) и распространением их между участниками коммерческой деятельности.

Истоками современного управления качеством были исследования в области эффективности промышленного производства, производительности труда, научной организации труда (НОТ) [3; 4; 10; 13], которые проводились в Европе, США, России и Советском Союзе. Между тем широкого распространения эти идеи не получали, в разных странах, на крупных промышленных предприятиях существовало множество разнообразных подходов, унификация которых сама по себе была серьезной и амбициозной задачей.

Толчком для развития международного сотрудничества в области управления качеством явилось окончание второй мировой войны и последовавшая за этим интернационализация бизнеса, процесс, длившийся медленно, но неотвратимо в течение второй половины XX века.

Впервые идея выработки единых требований к качеству управления была высказана американцем Э. Демингом (1900–1993), известным в США специалистом по статистическим методам в управлении, которым во время Второй мировой войны он обучал американских инженеров оборонных предприятий [7]. В 1946–1950 гг. Э. Деминг в компании других инженеров проехал по Японии с лекциями о разработанных им статистических методах. Эффективность методов управления производством была высоко оценена японскими инженерами, поскольку в Японии давняя и богатая история инженерного творчества.

Результат перестройки производства на япон-

ских промышленных предприятиях получил название японского экономического чуда – так назвали рост экономики страны с середины 1950-х гг. до нефтяного кризиса 1973 г. по 10% ежегодно [9]. Вынося за скобки международную политическую и экономическую ситуацию в мире в период 1950–1970х гг., в частности, фактор стоимости энергоресурсов, сконцентрируем внимание на факте широкого применения принципов управления качеством, сформулированных Э. Демингом, и их последующего оформления в стандарты качества (quality standards) [17].

Обобщение накопленного к 1960-м гг. опыта в области управления качеством продукции (работ, услуг) нашло воплощение в формировании концепции Всеобщего менеджмента качества, которая получила развитие в работах Армана Фейгенбаума (1922–2014) (основоположник всеобщего контроля качества, предвестника всеобщего управления качеством) [16], Филиппа Кросби (1996–2001) (автор программы «Ноль дефектов») [12], Каори Ишикавы (1915–1990) (автор «круга качества» и причинно-следственной диаграммы «Рыбья кость») [11], Джозеф Джуран (1904–2008) (ввел человеческий аспект в управление качеством, настаивал на важности переподготовки) [19].

Последовательное применение методов эффективного управления производственной и сбытовой деятельностью основано на ряде принципов, которые известны как принципы Всеобщего менеджмента качества [8; 18] (Total Quality Management, TQM):

- ориентация на потребителя (Customer focus);
- лидерство (руководителя) (Leadership);
- вовлечение работников (Engagement of people);
- процессный подход (Process approach);
- системный подход (System approach);
- постоянное улучшение (Continuous improvement);
- принятие решений, основанное на фактах (Evidence-based decision making);
- взаимовыгодные отношения с поставщиками (Relationship management).

Прослеживается взаимосвязь между сформулированными во второй половине XX века принципами управления качеством и принципами комплексного экономического анализа с поправкой на разность социально-экономической формации. Так, сильной стороной проводимого на промышленных предприятиях или в Госбанке СССР анализа была его действенность, направленность на выработку решения по улучшению экономического и финансового положения предприятия. Анализ никогда не имел целью констатацию фактов, а, напротив, был направлен на поиск, выявление и мобилизацию внутрихозяйственных резервов [5]. Причем методика выявления внутрихозяйственных резервов применительно к деятельности разных советских предприятий рассматривалась в отечественной экономической литературе уже начиная со второй половины 1950-х гг. [1; 2; 14; 15], раньше, чем на японских предприятиях была сформулирована идея кайдзен (постоянного улучшения).

К началу 1990-х гг. подходы к улучшению производственной деятельности были оформлены в концепцию Всеобщего менеджмента качества и стали основой международных стандартов качества. От методов управления производством специалисты в области менеджмента качества постепенно пришли к выстраиванию отношений с разными заинтересованными в деятельности предприятия сторонами. Основной идеей всеобщего управления качеством является обеспечение высокого качества продукции / услуг для потребителя. Если первоначально этот подход был революционным для индустриальной эпохи, то сейчас, в постиндустриальную эпоху, недостатки практической реализации клиентоориентированного подхода заслонили его преимущества.

Более внимательное изучение специфики организации деятельности на японских автомобильных предприятиях позволяет сделать вывод о том, что повышение эффективности основных (производственных) бизнес-процессов достигается путем их юридического и физического отделения от других процессов, в частности, снабже-

ния и сбыта. При этом предприятия-поставщики и дилеры готовой продукции являются частью холдинга, в который входит и предприятие-производитель. В такой организационной структуре проще внедрять принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками, единые стандарты качества на материалы и комплектующие, системы мотивации персонала и прочее.

Частой проблемой на производственных предприятиях является замедление оборачиваемости оборотных активов – запасов готовой продукции и дебиторской задолженности. При отгрузке готовой продукции непосредственно с конвейера дилеру обнуляются риски сбыта продукции и затоваривания склада, обеспечивается постоянный высокий коэффициент оборачиваемости запасов, решается вопрос сбыта и постоянной ликвидности, а риски сбыта продукции переносятся на дилера.

Разделение бизнес-процессов также служит реализации упомянутого выше клиентоориентированного подхода. Сотрудники дилерского центра ближе к конечным потребителям, они лучше могут оценить их потребности. Необходимость планирования производственной деятельности на несколько лет вперед приводит к выстраиванию цепочки создания стоимости, в которой ценность для конечного клиента формируется непосредственно производителем, исходя из его представлений о значимых свойствах продукции. Учитывая современное состояние научно-технического прогресса, можно с уверенностью говорить о том, что новое свойство продукции, способное сформировать спрос на нее у конечного потребителя, как правило, относится к классу эргономических, не меняющих принципиального устройства конечного продукта. Таким образом, в цепочке создания стоимости для клиента важнейшее место занимают дизайнеры и специалисты в области медиа и связей с общественностью. Это справедливо для широчайшего ряда товаров – от косметики до автомобилестроения.

Является ли это воплощением принципа постоянного улучшения и деятельным процессом

Таблица 1. Шкала оценки показателей качества управления.

Балл	Описание
0	Не предпринято никаких действий по разработке или внедрению плана мероприятий, связанных с реализацией данного показателя.
0,25	Разработан метод решения задачи и начата его реализация. Имеются определённые доказательства, что благодаря применению метода достигнут желаемый эффект.
0,5	Метод внедрён приблизительно в половине подразделений. Негативные тенденции при этом выявлены и понятны.
0,75	Достижение поставленных целей в большинстве областей, благодаря систематическому применению новых подходов.
1	Метод утверждён, его применение постоянно анализируется, он стал составной частью регулярной деятельности. Применение весовых коэффициентов отражает экспертную оценку сравнительной важности разных аспектов управленческой деятельности для интегральной оценки ее качества. Так, в соответствии с направлением развития Всеобщего менеджмента качества наибольшую значимость имеет удовлетворенность потребителей, на втором месте располагается показатель результатов деятельности, третье место занимает показатель процессов.

Таблица 2. Рейтинговая шкала самооценки качества системы управления банка.

Количество баллов	Этап состояния системы управления	Характеристика этапа
От 0 до 249	Этап 1	Деятельность не анализируется, совершенствуются лишь отдельные области функционирования
От 250 до 499	Этап 2	Отдельные результаты управленческих воздействий оказывают положительное влияние. Применяются новые подходы почти к половине направлений деятельности
От 500 до 749	Этап 3	Существуют доказательства усовершенствования эффективности деятельности. В большинстве областей поставленные цели достигнуты
От 750 до 999	Этап 4	Систематически применяются новые подходы и методы управления во всех областях деятельности.
1000	Этап 5	Критерии самооценки пересматриваются в соответствии с новыми тенденциями развития кредитной организации и отрасли. Передовая организация в области качества управления

поиска, выявления и мобилизации резервов повышения качества деятельности, вопрос риторический.

Система показателей анализа качества управленческой деятельности на базе международных стандартов качества

Для изучения качества управления современной крупной компанией целесообразно использовать экспертную оценку по позициям, выделяемым международными стандартами качества. С этой целью предлагаем использовать разработку Европейского фонда управления качеством – European Foundation for Quality Manage-

ment, EFQM. С 1989 года, с даты основания, Фонд занимается разработкой документов (стандартов) по управлению качеством, по совершенствованию качества продукции, выпускаемой участниками Фонда. Фонд проводит независимую оценку соответствия деятельности конкретной организации модели управления качеством, которая признается участниками фонда эталонной. Признание высокого качества деятельности воплощается в присуждении Европейской премии по качеству. В материалах, находящихся в открытом доступе, есть модель интегрального показателя качества, рассчитываемого на осно-

ве факторов, описывающих реализацию принципов Всеобщего менеджмента качества.

В модель входит девять интегральных показателей с разными весовыми коэффициентами: руководство, Р (весовой коэффициент 10); политика и стратегия, ПС (8); управление кадрами, УК (9); ресурсы, Рес (9); процессы, П (14); удовлетворенность потребителей, УПТ (20); удовлетворенность персонала, УП (9); влияние на общество, ВО (6); результаты деятельности, РД (15).

Коэффициент качества управления определяют по формуле [6]:

$$K_M = 10 \cdot \sum_{i=1}^{10} P_i + 8 \cdot \sum_{j=1}^{10} ПС_j + 9 \cdot \sum_{k=1}^{10} УК_k + 9 \cdot \sum_{l=1}^{10} Рес_l + 14 \cdot \sum_{m=1}^{10} П_m + 20 \cdot \sum_{n=1}^{10} УПТ_n + 9 \cdot \sum_{o=1}^{10} УП_o + 6 \cdot \sum_{p=1}^{10} ВО_p + 15 \cdot \sum_{r=1}^{10} РД_r.$$

Весовые коэффициенты определены экспертами Фонда, конкретное содержание интегральных показателей, выделение факторов является задачей оценки качества управления в конкретной организации. По каждому из описанных выше девяти показателей следует сформировать 10 признаков, описывающих их реализацию на практике. При этом каждый из факторов целесообразно оценивать по шкале от 0 до 1 (табл. 1). В таком случае максимально возможная оценка коэффициента качества управления составляет 1000 баллов.

Считаем полезным провести анализ и оценку качества управленческой деятельности на основе представленного подхода.

Проведение оценки качества управленческой деятельности по методике Европейского фонда

управления качеством предлагаем организовать по следующему плану:

Этап 1. Проведение мозгового штурма с целью выделения факторов показателей качества.

Этап 2. Утверждение методики оценки качества управленческой деятельности.

Этап 3. Анализ качества управленческой деятельности за отчетный год с применением методики и модели интегральной оценки качества управленческой деятельности.

Этап 4. Выявление от 1 до 3 проблемных областей управленческой деятельности, разработка мероприятий по улучшению состояния системы управления.

Этап 5. Формирование базы данных об изменении интегрального качества управленческой деятельности, мониторинг, подготовка отчета об изменениях.

Опыт проведения экспертных оценок указывает на невозможность получения максимальной (1000 баллов) и близкой к максимальному уровню оценки, что означает либо фактическое достижение поставленных целей и необходимость нового целеполагания, либо неискренность и поверхностность оценок экспертов.

Для изучения результата можно использовать следующую рейтинговую шкалу (табл. 2).

Наиболее часто встречается ситуация, когда управленческая деятельность получает интегральную оценку качества, соответствующую третьему этапу. При этом внутренние эксперты дают более строгую оценку качества управленческой деятельности, чем внешние. Из этого можно сделать вывод о наилучшем применении методики для проведения самооценки.

Библиографический список

1. Вопросы мобилизации внутрихозяйственных резервов и роста накоплений : Сборник докладов и выступлений на научно-производственной конференции финансовых работников. 30–31 мая 1961 г. – М. : Госфиниздат, 1961. – 136 с.
2. Ганштак В. И., Жуков П. А. Резервы машиностроительных предприятий. – Свердловск, 1960. – 154 с.
3. Гастев А. К. Как надо работать : Практическое введение в науку организации труда. – М. : ВЦСПС, 1924. – 116 с.

4. *Гастев А. К.* Методологические предпосылки разработки обоснования и классификации стандартов. – М. : Стандартизация и рационализация, 1933. – 69 с.
5. *Герасимова Е. Б.* Резервы как терминосистема экономического анализа // Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – № 5. – С. 6–13.
6. *Герасимова Е. Б.* Феноменология анализа финансовой устойчивости кредитной организации. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 389 с.
7. *Деминг Э.* Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами : пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 418 с.
8. *Джордж С., Ваймерскирх А.* Всеобщее управление качеством TQM. Стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 253 с.
9. *Дружинин Н. Л.* Институциональные факторы развития послевоенной экономической системы Японии. – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2007. – 193 с.
10. Информационный бюллетень по обмену передовым опытом работы инициативных групп НОТ предприятий. – М. : Лаборатория НОТ Треста военных столовых УТ Мосгарнизона, 1969. – 22 с.
11. *Каору И.* Японские методы управления качеством : пер. с яп. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
12. *Кросби Ф. Б.* Качество и я : Жизнь бизнесмена в Америке. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 263 с.
13. Методика определения уровня НОТ в потребительских обществах. – Донецк : Донецкий облпотребсоюз. Лаборатория НОТ, 1970. – 13 с.
14. *Пруденский Г. А.* Внутрипроизводственные резервы: (Резервы роста производительности труда). – М. : Госполитиздат, 1954. – 284 с.
15. *Татур С. К.* Хозрасчет и рентабельность: Пути укрепления хозяйственного расчета на промышленном предприятии. – М. : Издательство Академии Наук СССР, 1951. – 167 с.
16. *Фейгенбаум А. В.* Контроль качества продукции : пер. с англ. – М. : Экономика, 1986. – 470 с.
17. *Фомин Г. С.* Энциклопедия международных стандартов ISO. – М. : Протектор, 2021. – 864 с.
18. International Standardization Organization. – URL: <https://www.iso.org/home.html> (visited on 06/05/2024).
19. *Juran J. M., Gryna F. M.* Juran's quality control handbook. – New York : McGraw-Hill, 1988. – 1808 p.