

УДК 658.562.6

DOI: 10.18413/2409-1634-2016-2-3-38-43

Разумов-Раздолов К. Л.

**ВЛ ПЕРСПЕКТИВЫ ИНТЕГРАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА**

начальник управления производственного развития, кандидат технических наук, ООО «Русэлпром», ул. Нижегородская, д. 32, к. 15г., Москва, 109029, Россия, [rrkl@ruselprom.ru](mailto:rrkl@ruselprom.ru)

**Аннотация**

Повышение конкуренции в связи с ухудшением экономической обстановки вынуждает предприятия повышать результативность и интенсивность деятельности. В этой связи, в практике совершенствования управления нашли применение различные методы оценивания деятельности, которые тем не менее не имеют взаимосвязи с финансово-экономической базой предприятия. По мнению, Разумова – Раздолова К.Л. для стимулирования улучшения управления предприятиями, принятия решений на основании фактической информации, прогнозирования существующие методы оценивания нуждаются во взаимодействии с непрерывными процедурами предприятия: бюджетированием, бухгалтерским учетом, др стандартами деятельности.

**Ключевые слова:** стандарты ИСО, модели делового совершенства, баланс интересов заинтересованных сторон, требования к деятельности, качество менеджмента.

**Konstantin L. Razumov-  
Razdolov**

**THE PROSPECTS OF INTEGRATING THE TOOLS OF QUALITY  
MANAGEMENT AND QUALITY OF MANAGEMENT**

PhD in Technical Sciences, Head of Manufacturing Development Department, Russian Electrotechnical Concern Ruselprom 32 Nizhegorodskaya St., Moscow, 109029, Russia, [rrkl@ruselprom.ru](mailto:rrkl@ruselprom.ru)

**Abstract**

Increasing competition resulted from the deterioration of the economic environment makes enterprises increase the effectiveness and intensity of their activities. In the practice of improving the management, the methods of performance estimation were found, which nevertheless have no relationship with the financial and economic base of the enterprise. According to Razumov-Razdorova K. L., to promote better management, decision-making based on factual information, predicting the existing estimation methods require interaction with some continuous procedures of the company: budgeting, accounting, and other standards activities.

**Keywords:** ISO standards; business excellence model; balance of stakeholder interests; performance requirements; quality management

**Введение**

Первое десятилетие 21 века в практике предприятий характеризовалось ростом конкуренции, повышением оперативности, увеличением роли нематериальных активов и интенсификацией информационного обмена (рост объемов информации о номенклатуре продукции, новых характеристики качества, многократное сокращение времени передачи и обработки потоков информации) [1, 2]. Сформировавшиеся, таким образом, новые требования к управлению обострили имевшиеся противоречия во взаимодействии общего менеджмента и стандартами ИСО: излишняя формализованность, противоречия между системным и процессным подходом, слабый набор механизмов улучшения

качества, отсутствие связей системы стандартов ИСО с финансово – экономической деятельностью предприятия и т.п.[3].

Согласно [4], с 2000 г происходит формирование новых концепций – глобального управления качеством (GlobalQualityManagement - GQM), делового совершенства (BusinessExcellence) и устойчивого развития (Sustainability). Методы менеджмента качества стали использовать при управлении бизнес процессами и государственном управлении (например, модели самооценки САФ) [5]. Получили распространение оценка качества и эффективности государственного управления, качества жизни, введен стандарт ИСО 26000, позиционируемый как «методология обеспечения

интенсивного устойчивого развития и высокого качества жизни». Т.о. с 2000 г. начал формировать новый этап развития менеджмента качества, характеризующийся учетом требований всех заинтересованных сторон, направленных на устойчивое развитие, переносом фокуса развития на нематериальные активы. Эта тенденция нашла отражение в новой редакции ИСО 2015, акцент управления сместился на деятельность предприятия в целом, которая должна удовлетворять требования всех заинтересованных сторон, с учетом рискоориентированного подхода, интеграции СМК в целом в систему управления предприятием, концепции управления знаниями предприятия. Вообще, за первые 15 лет область охватываемая стандартами ИСО расширилась колоссально, появились: ISO 20000 – 1:2011 «ИТ - сервисы», ISO 50001:2011 «Энергетика», ISO 27001:2013 «Информационная безопасность», ISO 22000 «Пищевая безопасность», ISO 55001:2014 «Управление активами», ISO 22301:2012 «Бесперебойная деятельность» и другие, что подтверждает востребованность и удобство существующей формы работы. Тем не менее не стоит забывать, что стандарты серии ИСО не охватывают всей области деятельности предприятия, а применяются для целей сертификации в отдельных областях. Вместе с тем, автор констатирует, что акцент при управлении качеством сместился с управления качеством

продукции на совершенствование организации, во всех областях деятельности, устранения дефектов функционирования и стандарты серии ИСО не могут обеспечить комплексной оценки деятельности. Мировой тренд направлен на использование различных мероприятий по комплексному исследованию организации с целью ее совершенствования, с учетом результатов и перспектив деятельности [4]. Методы исследования направлены на диагностику и совершенствование деятельности компании в целом. В связи с этим широкое распространение вместе со стандартами ИСО получили бенчмаркинг, оценивание качества менеджмента компаний, модели результативного менеджмента и т.п.

### Основная часть

Применяются несколько моделей оценивания делового совершенства, среди них наиболее известны модель CAF, TQM модели, EFQM, MPM, местные модели оценивания и др. Каждая из упомянутых моделей оценки имеет свою специфику: CAF предназначена для бюджетных организаций и является моделью самооценки, остальные модели направлены прежде всего на оценивание качества управления или на интеграцию предприятия в деловую среду применяются непосредственно для предприятий без анализа деятельности каких-либо отдельных элементов предприятий (рис. 1).

Номер уровня оценки	Типы деятельности	Оценка менеджмента (качества, экологического, компании)	Оценка делового совершенства	Самооценка	F <sub>2</sub> →
		Оценка соответствия	Возможностей и результатов	Возможностей и результатов	
1	Индивидуальная	-	-	-	↓ F <sub>1</sub>
2	Подразделения (элементы функционирования)	Частично ИСО 14001	Частично CAF	Частично CAF	
3	Предприятия	MPM, ИСО 14001, ИСО 9001:2000	EFQM, CAF, MPM	CAF, MPM	
4	Процессной	ИСО 9001:2000	EFQM, CAF	-	
5	Проектной	-	-	Частично FMEA	

Рис. 1. Векторы развития видов оценок и типов деятельности  
Fig 1. Directs of development kinds of estimations and types of activity

На рисунке показано соотношение развития типов оценок по оси абсцисс F<sub>2</sub> в порядке их появления, по оси ординат F<sub>1</sub> показаны виды деятельности в порядке их усложнения.

Пересечение уровней деятельности и видов оценивания образует ячейки матрицы, в которых указаны название методик, позволяющих получить часть необходимой оценки или оценку

полностью. Некоторые ячейки на рисунке не заполнены и не являются информативными, это означает отсутствие модели, позволяющей оценить данный уровень деятельности. Из матрицы видно, что до настоящего времени проводилось оценивание качества деятельности предприятия в таких областях, как управление качеством, экологической деятельностью, оценивание конкурентоспособности. Эти модели, например, EFQM, CAF направлены на совершенствование взаимодействия с внешним миром, либо на оценивание одного вида деятельности (менеджмента качества, экологического). Это определяет и используемые критерии в модели.

Основой для создания модели EFQM послужили практические реализации концепции TQM. Если основной идеей управления качеством является предотвращение возникновения дефектов, основанное на инжиниринге качества и организационных мероприятиях, то деловое совершенство, прежде всего, направлено на оценку таких важных характеристик для бизнеса, как управление себестоимостью, сервисное обслуживание продукции, выполнение обязательств компании в отношении потребителей и т.п. Именно на основании TQM в мире произошел перенос акцента с управления качеством продукции или стабильности процессов на совершенствование функционирования организации как единого целого и модели EFQM. Один из примеров этого.

В интерпретации Европейского фонда управления качеством (EFQM) – ведущей организации в области совершенства в версии 2009г., концепция совершенства выглядит так: достижение сбалансированных результатов; добавление ценности для потребителей; управление через видение, вдохновение и честность; управление через процессы; достижение успеха через людей; создание условий для творчества и инноваций; построение партнерских отношений; принятие ответственности за стабильное будущее.

Конкретную организацию оценивают по 9 критериям и по каждому из 32 подкритериев модели, определяя все ее сильные и слабые стороны (области совершенствования) [6]. Оценка делового совершенства – это инструмент, при помощи которого определяют потенциал организации, и формируют направления улучшения. Полученная информация позволяет организации разработать программу совершенствования на определенный период.

После выполнения запланированных мероприятий организация вновь должна оцениваться по модели, при этом оценивание со стороны организации происходит добровольно. Распространяя улучшения на социальную сферу, экономические результаты, снижая негативные воздействия на экологию, формируется процесс постоянного улучшения.

Необходимо учитывать мотивационный эффект оценивания. Считается, что систематическое профессиональное оценивание достигнутого предприятиями уровня, в том числе в рамках конкурсов, проводимых в различных масштабах – местном, национальном, региональном, континентальном, мотивирует предприятия участвовать в процессах совершенствования, причем как правило, эта мотивация распространяется и на первых лиц предприятий.

В случае постановки задачи по увеличению конкурентоспособности в данном регионе (стране), наибольший эффект оценивания достигается если проводить оценку по местным моделям, действующим в этом регионе, учитывающих местную специфику, законодательство и т.д.

Бывшие страны СССР характеризуются низким уровнем делового совершенства, примерно 150 – 250 баллов, а в развитых европейских странах приблизительно 300 – 450 баллов (при максимальном количестве 1000 баллов для идеальной организации) [7]. В нашей стране идет формирование культуры ведения современного профессионального, социально-ответственного бизнеса, зарубежные предприятия имеют вековую не только культуру предпринимательства, но и сложившуюся инфраструктуру экономики (например, наличие предприятий поставщиков), что, безусловно, повышает их конкурентоспособность. Мнение о том, что достаточным условием конкурентоспособности является наличие сертификата по стандартам ИСО не является обоснованным, т.к. и здесь в расчете на 1000000 жителей систем управления качеством по ИСО серии 9000 меньше, чем например, Китае, Испании, Италии и т.д. [8]. Оценка по моделям EFQM еще одна возможность сделать предприятие и страну совершеннее, повысить конкурентоспособность.

Оценка делового совершенства (Business excellence), прежде всего, направлена на ведение бизнеса, на впечатление которое предприятие оказывает во внешнем мире, и в

значительно меньшей степени на внутреннее взаимодействие, управление предприятием. С одной стороны такой подход стимулирует конкурентоспособность именно бизнес составляющей, с другой в области производственно-технического развития не позволяет проводить анализ и синтез функционирования отдельных элементов и индивидуальной деятельности, например, на крупных отечественных машиностроительных предприятиях.

На взгляд автора, модель EFQM описывает «идеальное предприятие» с позиций видения бизнеса, каким его представляют на текущий момент в Европе, для малых и средних предприятий, модель позволяет сформировать пути совершенствования прежде всего процессов, характерных для бизнеса, но не для всей совокупности процессов и функций реализуемых на предприятии.

Как правило, модели позволяют определить развитие направлений деятельности в компании, перечень этих направлений часто ограничен однажды сформированными критериями оценки. Не все модели оценивания предусматривают возможность формирования плана улучшений или формальную интеграцию результатов оценки в цикл PCDA. Но для процесса постоянного совершенствования важно получить по результатам оценки не только описание ситуации, но и направление тенденций, определить возможности для улучшения, произвести ранжирование возможностей, оценить затраты, сформировать план улучшений, понять факторы стимулирующие персонал. Важным свойством моделей оценивания CAF, EFQM является ориентация на исследование удовлетворенности практически всех заинтересованных сторон таких как потребители, персонал, общество, государство и др.

Анализ систем экологического менеджмента основывается на определении степени соответствия стандартам ИСО серии 14000. Оценивание экологической эффективности основывается на применении стандарта ГОСТ Р ИСО 14031 – 2001 «Управление окружающей средой. Оценивание экологической эффективности. Общие требования», который соответствует стандарту ИСО 14031:1999. В версии ИСО 14001:2004 и его последней версии 14001:2015 акцент смещается со стандартизации экологических характеристик технологии к характеристикам продукции на протяжении всего жизненного цикла.

Переход к устойчивому развитию (стандарты ИСО серии 26000) и экологизации экономики выражаются для предприятий в первую очередь в необходимости формирования новой политики в области охраны окружающей среды и природопользования. При этом предприятия оказываются в ситуации, когда без учета природоохранных мероприятий (в связи с их высокой стоимостью) невозможно спланировать экономическую политику и финансово – экономическую деятельность, эти тенденции оказывают все увеличивающееся влияние на бюджеты предприятий в связи с ростом платежей за природопользование и особую значимость приобретают инструменты, позволяющие анализировать деятельность предприятия и принимать обоснованные решения на основе всей совокупности воздействующих на предприятие факторов. С результатами такого анализа связаны не только инвестиционные процессы и программы, но и решения в области промышленного и экологического страхования.

Анализ проводится на основании показателей деятельности предприятия и его структурных подразделений за несколько периодов, может применяться корреляционный анализ и многомерный анализ. При этом комплексность оценивания основывается на сочетании экологических и экономических параметров деятельности, учитываются материальные и энергетические потоки, однако, связь с операционной деятельностью, финансовыми потоками отсутствует. Для дальнейших улучшений в области повышения эффективности деятельности требуется выявление взаимосвязей и создания инструментов, позволяющих на основании стандартной финансово – экономической информации и планов по улучшению параметров деятельности показать предполагаемые результаты. В соответствии с требованиями повышения оперативности исследований и точности бюджетного планирования возникает задача интегрального исследования эколого – экономической деятельности или любого другого вида деятельности на основании имеющейся (стандартной) финансовой и управленческой отчетности, с учетом возможностей прогнозирования и исследования различных вариантов развития событий или изменения требований.

#### **Методика**

Согласно [9] необходимо учитывать интересы всех заинтересованных сторон, а не



только потребителей. Иллюстрацией соотношения целей компании и интересов заинтересованных сторон согласно [10] служит баланс интересов заинтересованных сторон. Анализ такого баланса позволяет понять, каким образом, должны быть скорректированы цели компании для более полного удовлетворения и вовлечения в деятельность всех заинтересованных сторон через реализацию интересов каждой из сторон, без ущерба для других. Суть баланса состоит в том, что оценка результатов реализации интересов заинтересованных сторон должна быть равной для всех заинтересованных сторон и не превышать общую оценку величины результатов реализации стратегических целей. По другому, это можно сформулировать следующим образом:

1. При реализации интересов заинтересованных сторон должны учитываться интересы всех заинтересованных сторон, так чтобы результаты реализации интересов были сходны для конкретных заинтересованных сторон, и не давали значительных преимуществ ни одной из сторон.

2. Реализация интересов всех заинтересованных сторон должна быть направлена на реализацию стратегических целей.

Оценивая влияние на интересы заинтересованных сторон как «+1» или «-1» баланс интересов заинтересованных сторон можно описать следующим образом:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum OI_{zc1} = \sum OI_{zc2} = \dots = \sum OI_{zcN} \\ \sum_{7}^{N=1} OI_{zcN} = \sum_{n}^{i=1} OC_i \end{array} \right. \quad (1)$$

Где  $OI_{zc1}$  - оценка выполнения интересов заинтересованной стороны,  $OC_i$  - оценка выполнения стратегических целей.

Такой подход не только снижает вероятность возникновения соперничества и борьбу за ресурсы между заинтересованными сторонами, подход направлен на консолидацию реализации разнонаправленных интересов.

Кроме оценивания эффектов от достижения целей и результатов при формировании баланса целей заинтересованных сторон, автором предлагается, учитывать затраты для каждой из заинтересованных сторон (как количественный показатель), и как факторы, влияющие на

результативность достижения целей на основе классификации затрат, характерных для каждой из заинтересованных сторон и бюджета движения денежных средств [11]. Затраты являются частью финансово-экономического состояния предприятия, поэтому для определения экономических показателей необходим универсальный механизм учета, применимый для разных видов деятельности [12], в т.ч. и для измерения потерь [13], затрат для областей деятельности заинтересованных сторон, в разрезе существующих продуктов, с учетом характеристик затрат, потерь, затрат на улучшения, направленный в целом на снижение потерь и управление затратами на основе улучшения качества деятельности.

### Результат

Автором впервые рассмотрены:

- различные методики оценивания деятельности с указанием их особенностей, совокупность методик формализована в виде матрицы «виды оценивания – типы деятельности»;

- отмечено, что важным свойством моделей оценивания деятельности является возможность комплексного оценивания предприятия или его элементов с учетом интересов всех заинтересованных сторон;

- в балансе интересов заинтересованных сторон предложено учитывать влияние достижения поставленных целей на потери для заинтересованных сторон, через учет затрат и потерь деятельности.

### Выводы

Существование и эволюция стандартов ИСО моделей делового совершенства, экологического менеджмента показывает, что нельзя повышать качество или сохранить экологию, или балансировать интересы заинтересованных сторон в отрыве от финансово-экономической деятельности, не выполняя требований бизнеса и наоборот нельзя поддерживать, создавать, развивать бизнес не выполняя требований к качеству управления и соответственно к качеству продукции. Решение проблем интеграции с экономической деятельностью лежит в дальнейшем развитии качества менеджмента, сглаживании функциональных барьеров между подразделениями при обмене и передаче информации и видами деятельности предприятия.

На сегодняшний день ведутся работы в области стандартизации финансовой, бухгалтерской отчетности, сертификации и оценки качества менеджмента. С другой стороны, имеются данные

бухгалтерского учета – как результат процедуры стандартизированной и непрерывной, обеспечивающий мониторинг затрат предприятия. Существующие отдельные работы по балансированию интересов заинтересованных сторон, пока говорят только об оценке состояния и никак не связаны с планированием деятельности, хотя работа в этом направлении могла бы значительно повысить степень выполнения требований заинтересованных сторон и сфокусировать развитие предприятия на наиболее актуальных темах.

Очевидно, мы стоим на пороге нового этапа эволюции качества управления, которая еще больше позволит увеличить скорость обмена информацией между подразделениями за счет новых инструментов, увеличить производительность обработки информации, принятия решений, подобная интеграция потребует формализации данных, процессов, информации, и кроме стандартов ИСО нет альтернативы инструментов стандартизации деятельности.

#### Список литературы

1. Разумов-Раздоллов, К. Л. От качества продукции к качеству управления // Стандарты и качество. – 2009. - №3. – с. 34 – 37.
2. Гличев, А. В. Современные вызовы: как быть? // Стандарты и качество. – 2011. - №1. - с. 8 – 10.
3. Версан, В. Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода. Стандарты и качество, №3, 2009, стр 78 – 83.
4. Ружевиčius, Ю. Мировое развитие менеджмента качества. Стандарты и Качество, №10 - 2010, стр 98 – 100.
5. Екатеринбург, М. Менеджмент качества в органах местного самоуправления на основе ИСО 18091:2014//Стандарты и качество. – 2014 - №10, стр 78 – 81.
6. Шохина, Л. И. Оценка качества менеджмента компаний: - Москва.: КНОРУС, 2007. – 344 с.
7. Калита, П. Я. Главное звено, или как вытянуть цепь социально – экономических проблем. Стандарты и Качество №11, 2010, стр. 8 – 12.
8. Белобрагин, В. Я. Сага о сертификатах. Стандарты и Качество №3, 2011, стр 94 - 100.
9. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Пер с англ.; Под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсона. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
10. Глазунов, А. В. Баланс интересов заинтересованных сторон, Методы Менеджмента Качества №4, 2009, стр. 30 – 33.
11. Разумов-Раздоллов, К. Л. Измерение затрат на деятельность для заинтересованных сторон, Экономика: вчера, сегодня, завтра, № 1-2, 2014, стр. 62 – 71.

12. Разумов-Раздоллов, К. Л. Измерение затрат на деятельность, Качество, Инновации, Образование, №9, 2014, стр. 66 – 72.

13. Разумов-Раздоллов, К. Л. Расчет и оценка потерь деятельности и потери заинтересованных сторон, Качество, Инновации, Образование, №7, 2014, стр. 70 – 76.

14. Vaganova, O. V., Vladyka, M. V., Balabanova, T. V., Kucheryavenko, S. A., Galtsev, A. V. Management of Innovative Process in the Economy at the Regional Level // International Business Management. – 2016. - №10 (16). - P. 3443-3448.

#### References

1. Razumov-Razdolov, K.L., 2009. From Product Quality to Management Quality. Standards and Quality, No. 3. Pp. 34-37.
2. Gliches, A.V., 2011. Contemporary Challenges: What to Do? Standards and quality., No. 1. Pp. 8-10.
3. Versan, V., 2009. The Crisis in Standardization of Management Systems. Reasons. The Ways out. Standards and Quality, No. 3. Pp. 78-83.
4. Ruzevicius, Yu., 2010. Global Development Quality Management. Standards and Quality, No. 10. Pp 98-100.
5. Ekaterinin M., 2014. Quality Management in Local Government Based on the ISO 18091:2014. Standards and Quality, No. 10. Pp. 78-81.
6. Shokhin, L.I., 2007. Estimation of Quality of Management of Companies. Moscow.: Cambridge University Press. 344 p.
7. Kalita, P.Y., 2010. The Main Link, or How to Pull the Chain of Socio-economic Problems. Standards and Quality, No. 11. Pp. 8-12.
8. Belobraгин, V. Ya. The Saga of the certificates. Standards and Quality, No. 3. 2011. Pp. 94-100.
9. The Quality in the XXI Century. The Role of Quality in Competitiveness and Sustainable Development / transl. from English.; Ed. by T. Conti, Y. Kondo, G. Watson. M.: RIA «Standards and Quality», 2005. 280 p.
10. Glazunov, V. A., 2009. The Balance of Interests of Stakeholders, Methods of Quality Management, No. 4, Pp. 30-33.
11. Razumov-Razdolov, K.L., 2014. Measurement of Costs of Activities for Stakeholders, the Economy: Yesterday, Today, Tomorrow, No. 1-2. Pp. 62-71.
12. Razumov-Razdolov, K.L., 2014. Measurement of the Cost of Operation, Quality, Innovation, Education, № 9. Pp. 66-72.
13. Razumov-Razdolov, K. L., 2014. The Calculation and Assessment of Activities Losses and Losses of Stakeholders, Quality, Innovation, Education, №7. Pp. 70-76.
14. Vaganova, O. V., Vladyka, M. V., Balabanova, T. V., Kucheryavenko, S. A., Galtsev, A. V. Management of Innovative Process in the Economy at the Regional Level // International Business Management. – 2016. - №10 (16). - P. 3443-3448.