

УДК 006.07

Терентьева Татьяна Валерьевна

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Технология использования стандартов международного образца для обеспечения устойчивости развития организаций

Концепция устойчивости развития является целевой установкой деятельности современной предпринимательской структуры, которая обеспечивает соблюдение баланса интересов бизнеса и общества. Для решения основных задач, удовлетворяющих потребности заинтересованных сторон экономического субъекта, необходимы соответствующие средства на основе совершенствования внутрифирменной системы менеджмента. Можно утверждать, что именно философия устойчивого развития была положена в основу методологии модели Европейской премии в области качества (TQM) или модели делового совершенства EFQM [1].

Ключевые слова и словосочетания: *устойчивость развития, Total Quality Management, качество менеджмента, модель делового совершенства.*

Одним из обязательных условий, обеспечивающих устойчивость развития предпринимательских структур, является качество менеджмента, повышение которого можно обеспечить через освоение международных стандартов, систем и методов управления. Современная компания должна работать не только над качеством продукции, повышая свою конкурентоспособность на рынке, но и над качеством работы в целом, включая работу персонала. Устойчивость развития организации можно достичь, параллельно усовершенствуя три составляющие: качество продукции, качество организации процессов и уровень квалификации персонала. В этом состоит главная идея всеобщего управления качеством TQM (Total Quality Management).

Известно, что любая целенаправленная система должна в процессе своего функционирования выполнять поставленные перед ней задачи. Но независимо от целей деятельности субъекта в процессе управления обеспечиваются две основные характеристики управления: устойчивость и качество системы управления.

В современных условиях хозяйствования, вступления России в ВТО, существующих кризисов предпринимательской структуре необходимо

обратиться к проблеме повышения качества менеджмента, которое в свою очередь обеспечит устойчивость развития предпринимательской структуры (рис. 1).



Рис. 1. Последовательность повышения качества менеджмента (сост. авт.)

Необходимое разнообразие принципов, методов, средств, форм качественного управления предлагает методология Всеобщего управления качеством (TQM), которая находится в постоянном эволюционном развитии. Она помогает менеджерам научные основы управления преобразовывать в искусство управления, к чему стремились основоположники менеджмента [6].

С целью обеспечения устойчивости развития предпринимательской структуры разработано Руководство ISO 9004:2009 «Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – Подход с точки зрения менеджмента качества».

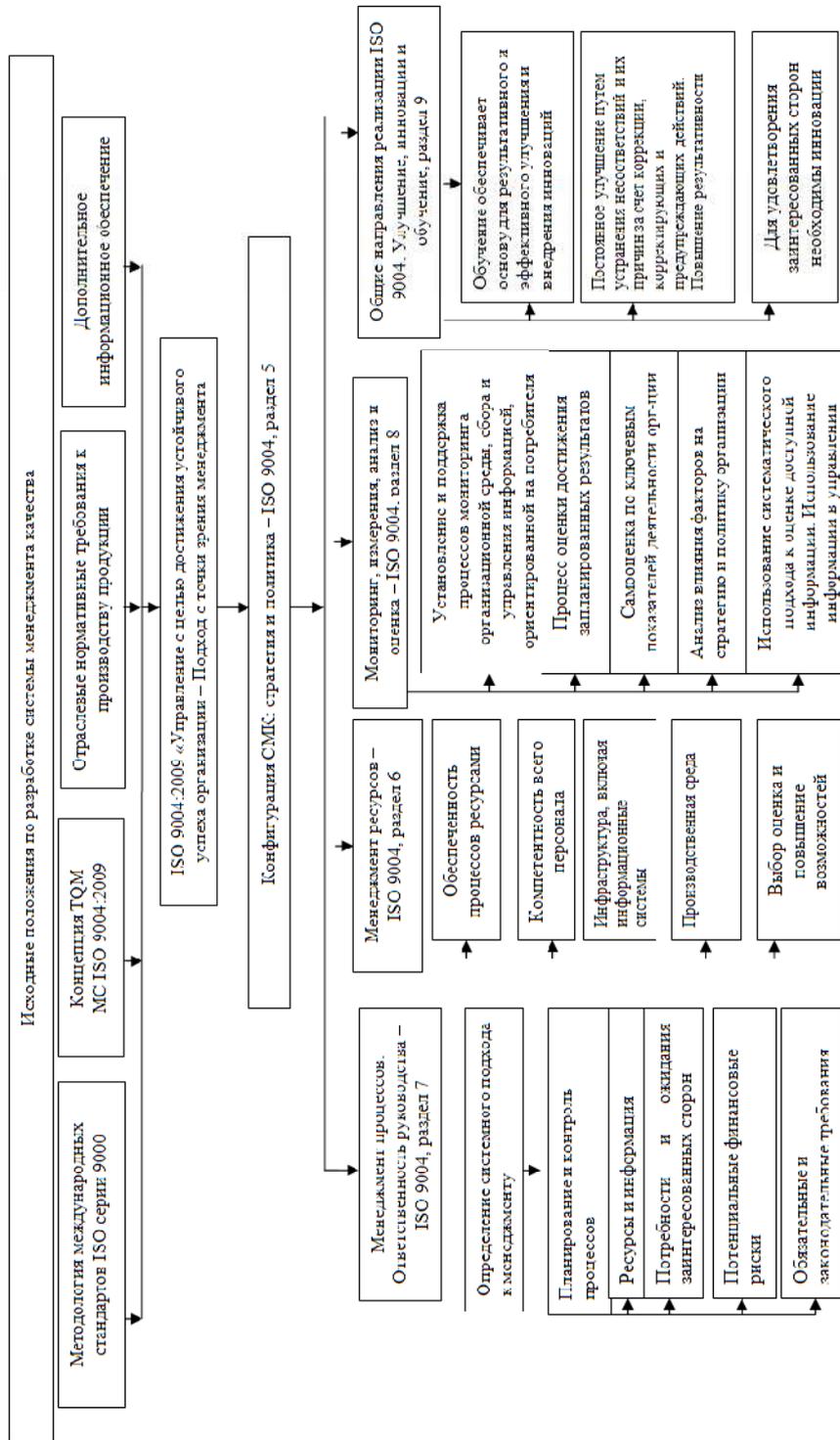


Рис. 2. Функциональная структура СМК, соответствующая требованиям МС ISO 9004:2009

Пункт 3.1 ISO 9004:2009 вводит новое понятие «Устойчивый успех организации» как результат способности организации решать поставленные задачи и достигать цели, т.е. обеспечение способности организации удовлетворять потребности и ожидания заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе и с соблюдением соответствующего баланса между Субъектом и Обществом. В этой связи определение, данное процессу управления, в стандарте соответствует определению процесса управления, обеспечивающего устойчивость развития предпринимательской структуры. На рисунке 2 представлена укрупненная функциональная структура СМК, соответствующая требованиям МС ИСО 9004:2009 [2].

Стандарт ISO 9004:2009 применим ко всем процессам организации и распространяет принципы менеджмента качества на всю организацию; сосредоточивает внимание на достижении постоянного улучшения; предлагает рекомендации по самооценке организации, которые можно учитывать для сравнения деятельности организации с лучшими достижениями внешних компаний и показателями мирового уровня по данному виду деятельности. В современных условиях постоянно меняющейся внешней среды окружение организации должно находиться под постоянным мониторингом, который необходим для выявления, оценки и управления рисками, связанными с заинтересованными сторонами и их меняющимися потребностями и ожиданиями.

Стандарты ISO серии 9004 версии 2009 года отражают современные представления об эффективных методах обеспечения устойчивости развития с учетом удовлетворения всех участников бизнес-процессов, используют основные принципы и приемы таких современных способов совершенствования управления качеством, как Всеобщее управление качеством (TQM), бенчмаркинг, реинжиниринг процессов и др. Продвижение идей TQM в российскую экономику является самостоятельной задачей.

Еще в 1928 году в журнале «Русский колокол» (№ 4) русский философ Иван Ильин (1882 – 1954) с глубоким сожалением писал об отсутствии у русских людей приверженности к качеству: «Всмотритесь же в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение! И вы увидите, что русскому народу есть только один исход и одно спасение – возвращение к качеству и его культуре». «Верить в грядущую победу качества значит верить в русское национальное возрождение».

По мнению профессора Ю.П. Адлера и В.Л. Шпера, существует десять факторов успеха компании:

1. Качество продукции.
2. Обслуживание заказчика.
3. Внедрение новых технологий.
4. Привлечение (поддержка) высококвалифицированных кадров.
5. Разработка новой продукции.

6. Сокращение сроков выхода с новой продукцией на рынок.
7. Совершенствование организационной структуры фирмы.
8. Защита интеллектуальной собственности фирмы.
9. Кооперация с поставщиками.
10. Освоение зарубежных рынков [1].

Но именно качество играет важную роль в перестройке организаций и общества. Качество процессов, организации, жизни – это мотиватор более высокого уровня по сравнению с прибылью. Если воспользоваться аналогией с известной теорией иерархии потребностей по Маслоу, то потребность в прибыли для организаций играет роль физиологических потребностей низшего уровня (без прибыли организация просто умрет от финансового голода), тогда как потребность в качестве относится к потребностям более высокого уровня, а именно к потребностям роста, развития и самовыражения.

С точки зрения оценки деятельности организация должна проводить самооценку, то есть всесторонне и систематически рассматривать свою деятельность, выявлять сильные и слабые стороны с точки зрения достижения эффективности как на уровне отдельных процессов, так и на уровне всей организации. Далее организация определяет уровень своей зрелости, а качество менеджмента оценивается по степени восхождения организации от более низкой ступени зрелости к более высокой. В таблице 1 определены пять ступеней зрелости организации и дана им сравнительная характеристика с точки зрения ISO 9004:2009 и EFQM [3].

Результаты самооценки должны быть сообщены тем, кто играет значимую роль в функционировании организации, способствовать пониманию текущей ситуации в организации и направлять её развитие. Результаты самооценки должны использоваться для разработки плана стратегического развития организации. Для улучшения системы менеджмента качества в организациях используются различные методы.

Изучение научной литературы позволили выделить следующие из них [4 – 7]:

1. Для разработки исходных требований к новой продукции применяется новый метод маркетинга – Структурирование Функции Качества (в английском оригинале – Quality Function Deployment). Этот метод был разработан в Японии и до недавнего времени был засекречен от американцев и европейцев больше, чем любое конкретное know-how. В России этот метод практически не известен и, естественно, не используется.

2. Для разработки конкурентоспособной продукции весь мир широко применяет комплекс методов, известный под названием «Методы Тагути», по имени их создателя г. Тагути. Экономический эффект применения методов Тагути исчисляется миллионами долларов.

3. Для первоначального сбора и анализа информации используют так называемые семь простых методов, которыми в передовых организациях обязаны владеть абсолютно все работники (от уборщицы до президента) и которые позволяют решать от 50 до 95% всех возникающих проблем. На ответственных предприятиях эти методы используются эпизодически и, как правило, не на уровне рабочих.

4. Для анализа более сложных ситуаций применяются семь новых методов, а также так называемые методы решения проблем, которыми должны владеть все менеджеры высшего уровня. В России эти методы почти не применяются.

5. Бенчмаркинг – это систематическое сопоставление тех или иных элементов собственной деятельности с лучшими аналогами в целях взаимного совершенствования. Этот подход, чем-то отдаленно напоминающий бывшее у нас в прошлом соцсоревнование, представляет собой эффективный взаимный обмен информацией между конкурентами, направленный на одновременное общее укрепление конкурентных позиций.

6. За последние годы очень широко и практически на всех стадиях производственного процесса стал применяться метод анализа видов и потенциальных дефектов (FMEA).

Метод FMEA – инструмент управления качеством и достижения эффективного производства конкурентоспособной продукции. Концепция всеобщего менеджмента качества требует изменения подхода к разработке новой продукции, поскольку во главу угла ставится не просто поддержание определенного уровня качества, а удовлетворение потребителя. Как правило, FMEA-анализ проводится не для существующей, а для новой продукции или процесса. FMEA-анализ конструкции рассматривает риски, которые возникают у внешнего потребителя, а FMEA-анализ процесса – у внутреннего потребителя.

FMEA-анализ процессов может проводиться для:

- процессов производства продукции;
- бизнес-процессов (документооборота, финансовых процессов, инвестиционных процессов и т.д.);
- процесса эксплуатации изделия потребителем.

Автор предлагает использовать метод FMEA для финансовых процессов, а точнее процесса привлечения инвестиционных ресурсов.

С точки зрения привлечения ресурсов использование метода позволяет:

- определить возможность отказа кредитора в предоставлении ресурсов;
- определить основные причины их появления и возможные последствия;

– выработать действия по устранению этих причин или предотвращению возможных последствий.

Таблица 1

**Ступени повышения качества менеджмента организации
(по разным источникам)**

Стадии развития организации	Уровни зрелости организации ИСО 9004 (самооценка)	Уровни соответствия менеджмента организации модели делового совершенства (EFQM)
5. Продукция и услуги превышают ожидания потребителей – организация делового совершенства	5. Лучшие показатели в классе деятельности – интегрированный процесс улучшения	5. Организация «Победитель» конкурса на соискание Европейской премии по качеству имеет достижения «Финалиста» и «Призера», а также соответствует особым требованиям жюри конкурса
4. TQM – Всеобщее управление качеством процессов и результатов от компании к команде Проекта развития организации. Управление человеческими ресурсами	4. Акцент на постоянное улучшение – устойчивый процесс улучшения, хорошие результаты функционирования СМК	4. Организация «Призер» конкурса на соискание Европейской премии по качеству имеет особые успехи в реализации отдельных принципов делового совершенства
3. Внутрифирменное предпринимательство. Социальное партнерство капитала и труда – от коллектива к компании. Матричная оргструктура. Управление персоналом	3. Устоявшийся формализованный системный подход – процессный подход к управлению, существование тенденции к улучшению внедрения СМК	3. Организация «Финансист» конкурса на соискание Европейской премии по качеству имеет оценку на соответствие модели EFQM существенно выше 400 баллов
2. «Наведение порядка» – становление коллектива, бюрократизация	2. Подход, основанный на реакции на проблемы (управление по отклонениям)	2. Признанное совершенство – признание на первом уровне, детальная самооценка в баллах и сравнение с деятельностью аналогичных организаций (бенчмаркинг)
1. «Тусовка» – постановка дела	1. Нет формализованного подхода к решению проблем, достижению результатов	1. Стремление к совершенству – наличие эффективного менеджмента, самооценка по критериям модели EFQM, разработка Программы действий по улучшению для НПО

Как и любой метод, FMEA имеет свои преимущества и недостатки (табл. 2).

FMEA-анализа бизнес-процессов обычно производится в том подразделении, где выполняется бизнес-процесс. В его проведении, кроме пред-

ставителей этого подразделения, обычно принимают участие представители службы обеспечения качества, представители подразделений, являющихся внутренними потребителями результатов бизнес-процессов. Целью этого вида анализа является обеспечение качества выполнения спланированного бизнес-процесса. Выявленные в ходе анализа потенциальные причины отказов и несоответствий позволяют определить, почему система неустойчива. Выбранные корректировки мероприятия должны обязательно предусматривать внедрение статистических методов регулирования, в первую очередь на тех операциях, на которых выявлен повышенный риск.

Таблица 2

**Преимущества и недостатки использования FMEA-анализа
в планировании инвестиционной деятельности**

Преимущества	Недостатки
Вовлечение всех работников	Давноизвестный (60-е годы), следовательно, устаревший
Постоянное улучшение качества путем снижения приоритетного числа рисков	Предназначен только для отдельных отраслей (в том числе рыбохозяйственной)
Получение точных и достоверных данных для управленческих решений	Узкофункциональный – только расчет рисков
Ориентация на потребителя	Не связан с экономикой, затратами, рублями
Хорошо вписывается в набор средств обеспечения качества и обеспечения конкурентных преимуществ	Слишком трудоемкий
Достаточно просто осваивается специалистами	Не направлен на анализ экономических показателей
Ожидаемый результат	
Исключение или уменьшение вероятности возникновения потенциальных ошибок и возможности отказа в процессе осуществления жизненного цикла предприятия.	

На этапе исследования моделей:

- 1) анализируется процесс;
- 2) проводится обратная мозговая атака;
- 3) составляется список возможных последствий (S) каждого отказа;
- 4) каждое последствие в соответствии с его серьезностью оценивается экспертами обычно по 10-балльной шкале (при этом 10 соответствует самым тяжким последствиям);
- 5) вероятность возникновения последствия (O) оценивается по 10-балльной шкале;
- 6) вероятность обнаружения отказа и его последствий (D) также оценивается по 10-балльной шкале;

7) для каждого последствия вычисляется коэффициент приоритетности риска – R (Risk Priority Number – RPN);

8) выбираются отказы, над которыми предстоит работать;

9) принимаются меры для устранения или сокращения отказов с высоким показателем риска;

10) рассчитывается новый показатель риска с учетом разработанных мероприятий.

Результаты анализа заносятся в специальную таблицу (табл. 3 – 4).

Таблица 3

Формат таблицы FMEA-анализа

Объект FMEA-анализа			Потенциальные ошибки	Возможные последствия	Причины ошибок	S	O	D	Оценка риска S*O*D
Процесс	Этап работ	Результат							

Таблица 4

Пример заполнения Таблицы FMEA-анализа

Объект FMEA-анализа			Потенциальные ошибки	Возможные последствия	Причины ошибок
Процесс	Этап работ	Результат			
Привлечение инвестиционных ресурсов	Оценка финансовой устойчивости	Заклучение кредитного договора	Отказ банка	Срыв сделки	Отсутствие запасных вариантов
			Длительная процедура оформления договора	Срыв сделки	1. Неточность бизнес-планирования 2. Недостаточная фин. устойчивость 3. Низкий уровень менеджмента
				Перенесения сроков сделки	
Недостаточная сумма кредита	Нет возможности увеличить сумму				

Далее рассчитывается приоритетное число рисков (ПЧР):

$$ПЧР = S \times O \times D,$$

где S (значимость) – оценка наиболее серьезного последствия потенциального отказа для потребителя (неиспользования в учете комбинированного способа начисления амортизации);

O (возникновение) – степень возможности возникновения конкретных причин и механизмов отказа;

D (обнаружение) – оценка способности предложенных управляющих действий предотвратить причину отказа.

Шкала оценки

Значение S	Значимость последствия потенциального отказа					
	Нарушение устойчивости организации	Снижение потенциальных возможностей развития	Потеря возможности реализации инвестиционного проекта	Недостаточно средств для реализации проекта	Претензии со стороны инвесторов	Претензии со стороны клиентов
10	9	8	7	6 – 5	4 – 3	2 – 1
Значение O	Вероятность возникновения ошибки					
	Постоянно	Часто	Периодически	Редко	Очень редко	-
5	4	3	2	1	-	-
Значение D	Вероятность обнаружения ошибки = 1					
	0 – 10					

0 – 10 – низкий уровень риска.

11 – 25 – средний уровень риска, его приемлемость необходимо анализировать.

26 – 50 – высокий уровень риска, неприемлем либо на него можно пойти сознательно (табл. 5).

Результатом FMEA-анализа является выявление доли рисков разного уровня.

Риски среднего уровня:

- регламентированы и находятся под управлением СМК;
- по оставшимся рискам выявляются возможности для улучшения.

Риски высокого уровня. Разрабатываются предупреждающие действия.

По данным анализа необходимо разработать корректировочные мероприятия, которые необходимо осуществлять в следующей последовательности:

1. Исключить причину возникновения отказа (уменьшается параметр O).
2. При помощи аналитического воздействия воспрепятствовать возникновению отказа (уменьшается параметр O).
3. Снизить влияние проявления отказа на возможности реализации инвестиционного проекта (уменьшается параметр S).
4. Облегчить выявление возможности отказа (уменьшается параметр D).

По степени влияния на повышение качества процесса корректировочные мероприятия располагаются следующим образом:

1. Изменение схемы финансирования.
2. Корректировка цели инвестирования.
3. Улучшение системы качества.

По результатам анализа для разработанных корректировочных мероприятий составляется план их внедрения.

Определяются:

- место, бюджет времени, бюджет расходов;
- ответственное подразделение и ответственное за реализацию корректировочных мероприятий лицо в этом подразделении;
- источник финансирования.

FMЕА-анализ необходимо проводить до начала инвестиционного процесса, постоянно обновлять при получении дополнительной информации.

Таким образом, с учетом концепции устойчивости развития (или успеха) предпринимательской структуры необходимы понимание и идентификация потребностей всех заинтересованных сторон. Баланс интересов сторон рассматривается как естественный базис общекорпоративной стратегии.

1. Адлер Ю. Что век грядущий нам готовит? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gumer/info.ru>.

2. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством / О.П. Глудкин. – М.: Радио и связь, 1999.

3. Терентьева Т.В. Формирование информации для управления предпринимательскими структурами / Т.В. Терентьева // Проблемы современной экономики. – 2010. – №34. – С. 218 – 222.

4. Хачатуров А.Е. Менеджмент качества / А.Е. Хачатуров, А.Е. Куликов. – М.: Дело и сервис, 2003.

5. Хорин А.Н. Стратегический анализ / А.Н. Хорин, В.Э. Керим. – М.: Эксмо, 2009.

6. Шабалин В. Сделки с недвижимостью на первичном и вторичном рынке / В. Шабалин. – М.: Филинь, 2004.

7. Futami R. The Outline of Seven Management Tools for QC. Rep. Stat. Appl. Res. JUSE. – 1986. – Vol. 33(2). – P. 7 – 26.