

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВРЕМЕННОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ TQM

А. Б. Рязанцев

*Воронежский государственный университет*

Поступила в редакцию 20 августа 2009 г.

**Аннотация:** *предлагается для формирования эффективной организации рассмотреть стратегию, основанную на принципах TQM. Это позволит определить ее значение и общую эффективность.*

**Ключевые слова:** *менеджмент, менеджмент качества, концепция всеобщего менеджмента качества, стратегия, стратегический менеджмент, эффективность, оценка эффективности, конкуренция.*

**Abstract:** *making of an effective strategic model is a very important question whereas the terms of rapidly changing selective markets. To form strong and effective organization we are analyzing the strategy based on main principles of TQM. As a result we'll identify the general meaning and efficiency of such kind of strategies.*

**Key words:** *management, quality management, TQM conception, strategy, strategic management, efficiency, efficiency assessment, competition.*

Современное управление качеством обеспечивает не только соответствие определенным параметрам выпускаемой продукции, но и затрагивает многие процессы управления предприятием. Обращение к концепции TQM при построении модели управления позволяет сформировать организацию, нацеленную на создание мощного конкурентного преимущества в долгосрочном периоде [1].

Интерес к вопросам построения эффективной стратегической модели крайне велик в современных условиях быстроизменяющейся конкурентной среды [2]. В связи с этим рассмотрим теоретическое обоснование эффективности стратегии организации, основанной на принципах TQM.

Для достижения поставленной цели нами предлагается подход, предусматривающий определение ключевых составляющих концепции TQM, анализ концепции с позиции теории стратегического менеджмента, а также выявление основных стратегических инструментов и моделей, входящих в состав концепции TQM. Структура данного подхода определена тем, что в настоящее время не дана характеристика стратегической модели, построенной на принципах концепции TQM. С позиции развития организации существующие исследования теории менеджмента качества освещают вопросы возникновения, развития и влияния системы менеджмента качества на организационную структуру, в то время как теория стратегического управления рассматривает общий принцип построения

стратегии. Таким образом, в нашем подходе постараемся объединить базовые составляющие двух теорий, для того чтобы дать наиболее полную характеристику современной стратегической модели на основе концепции TQM.

Для определения ключевых составляющих концепции TQM в рамках обозначенного подхода обратимся к уже существующим определениям TQM.

Трактовки всеобщего менеджмента качества можно разделить на две группы. В первую группу входят определения, установленные международной организацией по стандартизации, вторую — составляют определения, представленные экспертами и научными деятелями в области качества. Обратимся к определениям первой группы. Так, международные стандарты МС ИСО серия 8402 редакции 1994 г. определяют TQM как подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгод для всех членов организации и общества [3]. Что же касается определений, содержащихся во второй группе, на наш взгляд, следует особо отметить подход к трактовке TQM Б. Джойнера и В. А. Лapidуса. Подход, предлагаемый Б. Джойнером, получил название «треугольник Джойнера» [4, с. 20] (рис. 1).

В. А. Лapidус в свою очередь трактует TQM как «менеджмент качества, полностью охватывающий организацию» [5, с. 49].



Рис. 1. Треугольник Джойнера

Как видим, универсального подхода к определению концепции TQM не существует, однако данные определения были выбраны нами не случайно. Анализируя первое определение, отметим важность таких составляющих, как вовлечение всех членов организации и «достижение долговременного успеха». Б. Джойнер в свою трактовку добавляет «научный подход к управлению», а В. А. Липидус особо подчеркивает, что концепция TQM полностью охватывает организацию. Таким образом, основываясь на положениях, представленных в данных определениях, можно утверждать что организация, реализующая концепцию TQM, должна быть направлена на создание системы управления, целью которой является достижение долгосрочного преимущества за счет качества и вовлечения сотрудников всех уровней организации. Как следствие возникает необходимость определения ключевых элементов концепции, в совокупности способствующих созданию такой системы управления. Общую схему основных элементов концепции TQM можно представить в виде рис. 2.

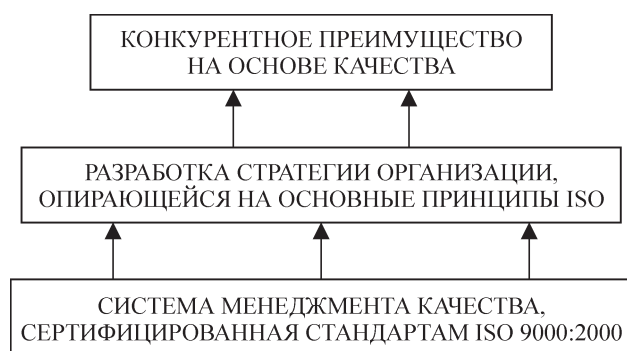


Рис. 2. Структура основных элементов концепции TQM

Основным базовым элементом следует считать СМК, сертифицированную ISO 9000:2000. Введение стандартов ISO серии 9000 позволяет система-

тизировать функционирование концепции TQM, а в реальной практике сформировать эффективную систему управления при условии действительного внедрения всех необходимых элементов ISO серии 9000. Так А. Фейгенбаум отмечает: «... Необходимо признать, что TQM ориентирована на повышение качества изделий, когда уже имеется некий достигнутый уровень, т.е. TQM предопределяет конкурентоспособность фирмы. Внедрение стандартов ISO серии 9000, скорее всего, ориентировано на снижение вероятности сделать что-нибудь неверно. Таким образом, эти два вида деятельности являются как бы партнерами в достижении единой цели, но на разных стадиях движения предприятия к качеству. При этом основой являются стандарты ISO серии 9000, а эволюционным развитием — TQM» [6].

Таким образом, TQM является определенным уровнем развития организации, концепцией постоянного совершенствования, а стандарты ISO серии 9000 классифицируются как инструмент, используемый для реализации концепции. Основное значение стандартов — преодоление этапа «формализованного качества», т.е. установление документированной системы менеджмента качества, распространяющейся на деятельность всей организации, упорядочивание внутрифирменных процессов. В долгосрочном же периоде система стандартов выступает в качестве инструмента управления, адаптации и контроля организации, реализующей стратегию, основанную на принципах TQM. Стандарты ISO, по нашему мнению, в рамках концепции TQM позволяют управлять организацией в соответствии с требованиями, заложенными в стандартах, и в то же время внедрять собственные разработки в зависимости от специфики деятельности компании, а также внутренних и внешних факторов.

Следующим элементом концепции является разработка стратегии, опирающейся на основные принципы ISO. Рассмотрим данные принципы подробнее. Принцип ориентация на потребителя направлен на своевременное выявление и предвосхищение потребностей потребителей. Принцип лидерства руководства призывает менеджеров к созданию условий, при которых сотрудники будут максимально вовлечены в процесс достижения поставленных целей. Условия, необходимые для успешной реализации системного управления, отмечены в каждом из рассмотренных выше определений концепции TQM, а также выражены в следующем принципе — вовлечение всех сотрудников в

деятельность организации. Принципы системного и процессного подходов неразрывно связаны друг с другом — производство товаров, услуг, а также управление рассматриваются как система взаимосвязанных процессов, а каждый процесс, в свою очередь, как система, имеющая вход и выход, что в большей степени выражено в определении, представленном В. А. Липидусом. Данные принципы дополняются принципом постоянного улучшения; принятия решений, основанных на фактах; взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Следует отметить, что модель управления на основе TQM является универсальной и справедливой для организаций любой формы собственности, вида деятельности. Заложение принципов концепции в модель стратегического развития организации может иметь различный характер в зависимости от поставленных целей и задач, вида деятельности и особенностей системы. Учитывая первый элемент концепции, отметим, что практическое следование этим принципам возможно по средствам использования системы менеджмента, сертифицированной международным стандартом ISO.

Согласно структуре концепции первые два элемента в совокупности обеспечивают достижение третьего элемента — конкурентного преимущества на основе качества. Описание данного элемента в свою очередь требует обращения к анализу концепции с позиции теории стратегического менеджмента.

Рассмотрим вопрос достижения конкурентного преимущества на основе качества, обратившись к теории стратегического менеджмента [7].

Многие компании добиваются конкурентного преимущества, становясь лидерами отрасли благодаря низким издержкам. Главными факторами данной стратегии являются экономия на масштабах деятельности, а также минимизация затрат по всем составляющим расходов. Лидер по затратам может выйти на показатели функционирования выше средних, если он способен установить цены, равные среднеотраслевым или близкие к ним. Однако в этом случае продукт должен быть равным по качеству продукции конкурентов, иначе необходимо будет устанавливать более низкую цену, что может привести к потере лидерства. В свою очередь, повышение качества процессов ведет к росту производительности и соответственно к более низким затратам. Низкие затраты могут быть результатом хорошо отлаженного технологического процесса, отсутствия брака, поставок в срок, а также внедренной системы «Шесть сигм» [8].

Компании, внедрившие систему всеобщего качества, стабильно превышают отраслевые нормы доходности на инвестиции. Это объясняется тремя факторами: всеобщее качество снижает прямые издержки, связанные с низким качеством; повышение качества обычно ведет к росту производительности; комбинация обеспечивает рост рыночной доли. Более полное соответствие требованиям производства ведет к более низким производственным затратам за счет экономии на повторных работах, снижения расходов на послепродажное обслуживание. В целом данная схема соответствует принципу «качество бесплатно», который наиболее четко характеризуется его автором Ф. Кросби: «Качество не только бесплатно, это еще и самый мощный рычаг, позволяющий любому человеку честно получать прибыль. Каждый пенс, который вы не тратите на неправильно сделанные вещи или не на то, что нужно, становится полупенсом, на который сразу же повышаются итоговые финансовые показатели всей вашей деятельности. В наши дни широко распространено настроение, которое можно выразить словами «кто знает, что случится с нашим бизнесом завтра», не так-то много осталось способов, позволяющих повысить прибыль. Если вы сконцентрируетесь на том, чтобы обязательно добиваться отличного качества, то, вполне вероятно, сможете увеличить свою прибыль примерно на 5—10 % своей выручки, а это большие деньги, причем полученные бесплатно» [9].

Чтобы добиться дифференциации, компания должна быть уникальна по ряду параметров, что в свою очередь позволяет устанавливать более высокие цены на свою продукцию, например, в результате производства отличных товаров и услуг, а также отличного обслуживания, высокой динамичности, постоянных инноваций, быстрой реакции на запросы. В данном случае при прочих равных условиях стратегия дифференциации реализуется по средствам следующих методов, заложенных в концепции всеобщего менеджмента качества: параллельный инжиниринг (инженерное и производственное подразделения совместно занимаются проектированием — это повышает потребительские качества продукта и снижает процент брака), анализ ценности (изучается функция каждого компонента продукта для поиска наиболее экономичного способа исполнения), анализ разработок (менеджеры оценивают, насколько хорошо данный вариант разработки соответствует потребительским требованиям и как его можно было бы улучшить, прежде чем передать производственникам),

экспериментальное проектирование (при котором проводятся формализованные статистические эксперименты для определения лучших комбинаций параметров продукта и процесса, что обеспечивает высокое качество и низкие затраты).

Нельзя рассматривать идеальную модель вне системы окружающих факторов, следовательно, возникает вопрос об оценке эффективности концепции TQM при воздействии извне. Проанализируем реакцию организации, следующей концепции TQM относительно воздействия «извне» с позиции структурного анализа (модели пяти сил М. Портера [7]).

Действующая концепция TQM позволяет максимально ограничить угрозы, представленные в модели. Так, угроза зависимости от поставщиков минимальна, поскольку система качества предусматривает целый перечень действий как по отбору поставщиков, так и по проверке поставляемых материалов (например, Failure Mode and Effects Analysis [10]). Угроза замены товара предотвращается реализацией принципа постоянного улучшения (разработка новых товаров и услуг, улучшение существующего), в качестве практических действий в рамках данного пункта можно отметить кружки качества или группы постоянного совершенствования. Зависимость от покупателей мини-

мизируется по средствам повышения качества товаров и услуг, а следовательно, повышением степени удовлетворения потребителей. Угроза от новых конкурентов и борьба с существующими конкурентами частично ликвидируются за счет повышения общей конкурентоспособности компании и реализации по умолчанию стратегий лидерства по издержкам и диверсификации в рамках TQM, однако минимизация зависимости от этих угроз осуществляется при работе всей системы элементов.

Более того, концепция TQM не подразумевает шаблонного использования инструментов развития, а направлена на формирование уникальной системы обеспечения качества процессов в зависимости от потребностей и специфики деятельности предприятия.

Используя обобщенную модель формирования стратегии организации [11], выделим основные инструменты и модели [12, с. 311] концепции TQM, возможные для использования на различных стадиях разработки стратегии (рис. 3.).

Группа инструментов позволяет не только своевременно решить вопросы текущего характера, но и постоянно производить сбор и анализ информации о протекающих процессах. Представленные на рис. 3 модели входят в концепцию TQM и со-

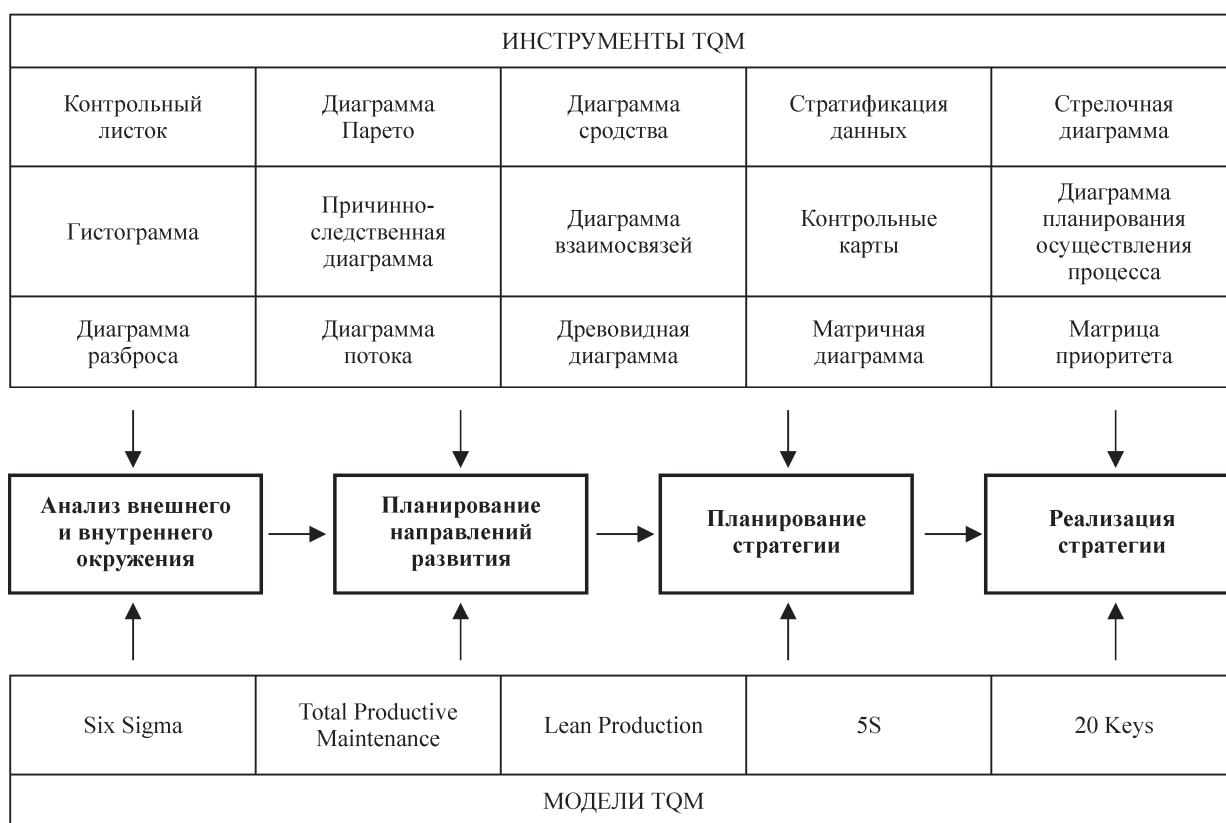


Рис. 3. Инструменты и модели, составляющие стратегический базис концепции TQM

ставляют основу достижения конкурентного преимущества на основе качества в долгосрочном периоде. Пять ключевых моделей в полной мере относятся к стратегическому управлению. Если большинство существующих стратегий лишь задают направление движения организации, например лидерство по издержкам, диверсификация, то современная стратегическая модель на базе TQM предлагает практически отработанный набор инструментов, позволяющих постоянно совершенствовать систему управления организацией. Рассмотрим для примера модели «20 ключей» и «Шесть сигм».

Началом работ в направлении «Шесть сигм» следует считать 1981 г., когда решением президента фирмы Motorola Б. Гелвина была поставлена задача достичь 10-кратного повышения производительности в течение пяти лет. Эта задача была решена инженером Б. Смитом, который установил, что, если продукт отбраковывался и исправлялся при производстве, вероятность его безотказной работы резко снижалась из-за скрытых дефектов. Модель «Шесть сигм» основана на том, что существует прямая корреляция между числом дефектов продукции, увеличением производительных затрат и уровнем удовлетворенности потребителей.

Характерной особенностью методологии «Шесть сигм» является повышенное внимание к взаимосвязям характеристик процессов с финансовыми результатами работы компании.

При разработке концепции «Шесть сигм» в компании Motorola использовалась классическая схема совершенствования процессов по циклу

PDCA, что в полной мере обуславливает принадлежность данной концепции к TQM. Впоследствии цикл PDCA трансформировался в цикл MAIC (Measure-Analyze-Improve-Control). Однако в настоящее время наблюдается тенденция к дополнению этого цикла рядом стадий, в частности добавляется элемент «определяй» (define) [13].

Основа методологии «Шесть сигм» лежит в применении статистических методов для анализа, улучшения, контроля качества продукции. В большинстве случаев данная методология приносит определенный эффект, более того, если первоначально «Шесть сигм» использовали лишь крупные корпорации, то в настоящее время все больше приверженцев данной концепции среди предприятий малого и среднего бизнеса, представляющих различные сферы экономики. Наилучшим выводом о весомости концепции «Шесть сигм» будет являться аккумуляция сильных и слабых сторон, представленная в таблице.

Автором практической программы революционных преобразований на предприятиях, получившей название «20 ключей», является И. Кобаяси. Основой концепции послужило создание системы, в которой существует баланс между «качеством, ценой и скоростью» [14, с. 14].

Концепция программы «20 ключей» заключается в том, что вся деятельность предприятия сегментирована по 20 направлениям. Согласно этой системе компания оценивает собственную организацию «20 ключей» (каждый из которых — фактор, имеющий критическое значение для ее функционирования) по 5-балльной системе. Путем

Т а б л и ц а

Плюсы и минусы концепции «Шесть сигм»

Концепция «Шесть сигм»	
Аргументы «ЗА»	Аргументы «ПРОТИВ»
Универсальность методологии, возможность применения для улучшения всех процессов организации	Концепция является оценочной, не содержит ничего нового для предотвращения дефектов
Интеграция процессного подхода, поэтапного решения проблем на основе отдельных проектов и командной работы, более полного использования человеческого фактора путем создания инфраструктуры, включающей подготовленных специалистов	Высокая эффективность методологии в ряде крупных компаний объясняется низким исходным уровнем качества их продукции
Ориентация на конечный финансовый результат	Программы «Шесть сигм» эффективны с ярко выраженной директивной структурой
Объединение инструментов совершенствования в единую систему. Упорядоченный подход в основе цикла MAIC, строгая ограниченность проектов во времени	Обучение в Академии «Шесть сигм» стоит около 1 млн дол. для корпоративных клиентов
	Концепция не использует систему глубинных знаний Деминга — не предполагает изменений культуры организации и стиля менеджмента

определения, на каком уровне компания находится в каждом из 20 ключей, идентифицируются ее слабые места. Первый уровень предполагает самое меньшее количество баллов. Второй уровень показывает, что организация осознает свои сильные и слабые стороны, проводит тренинги и обучающие программы, прилагает усилия по совершенствованию в небольшом объеме. Третий уровень показывает что организация уже достигла определенного успеха, а проводимые мероприятия влияют на улучшение качества, снижение стоимости продукции и сроки доставки. Для компаний четвертого уровня характерно стремление к увеличению ценности предприятия не только со стороны собственников, но и топ-менеджмента; производимая продукция постоянно совершенствуется, как и все процессы предприятия. Последний, пятый, уровень характеризуется достижением «мирового уровня». Компания, достигшая пятого уровня, постоянно инвестирует в персонал, технологии, исследования рынка. Однако, как показывает практика, организации, внедряющие эту систему, из максимально возможных 100 очков не достигают и 30.

Особенностью системы «20 ключей» является то, что она не просто представляет совокупность лучших мероприятий и методов по усовершенствованию, а обеспечивает их интеграцию в одно взаимосвязанное целое. Результатом такой интеграции является эффект синергии: 20 ключей настолько тесно взаимосвязаны, что усовершенствование в одном ключе автоматически приводит к усовершенствованию в остальных.

Обычно начинают внедрение с ключей 1 (изменение рабочего места) и 3 (работа в малых группах). Затем переходят к другим ключам. Все 20 ключей можно объединить в пять основных задач, стоящих перед каждым предприятием: обустройство рабочего места, снижение расходов, повышение качества продукции и услуг, сокращение сроков проведения работ, применение современных технологий. Рабочее пространство приводится в движение базовыми ключами 1, 2, 3, 20. Их можно сравнить с четырьмя маленькими шестеренками, находящимися с наружной стороны. Начиная вращаться, они приводят в действие ось производственного тела. Проворачиваясь, ось сигнализирует о том, что рабочее пространство «захвачено». Теперь оно будет непрерывно становиться лучше, быстрее, дешевле: сердце «20 ключей» — приведенное в движение рабочее пространство [15, с. 12—20].

Методика применима к предприятиям любых размеров, предварительной подготовленности и отрасли.

С помощью данной программы можно совершить революцию на любом предприятии и превратить его в слаженно и эффективно работающий механизм. Программа «20 ключей» вовлекает сотрудников в работу по совершенствованию и создает из них команду с едиными целями.

Таким образом, группа инструментов позволяет наиболее точно анализировать и эффективно управлять процессами организации, в то время как обозначенные модели помогают достичь устойчивости в долгосрочном периоде.

В ходе исследования был проведен анализ концепции TQM с позиции теории стратегического менеджмента. На основе обзора существующих подходов к определению TQM и учета основных положений стратегического менеджмента определен состав и значение основных элементов концепции TQM. Как результат выявлены пути достижения конкурентного преимущества на основе качества, что подчеркивает стратегический вектор в концепции TQM. Рассмотренные элементы концепции TQM позволили продемонстрировать базовые положения создания стратегической модели, основанной на принципах TQM. Проведенное исследование также позволило определить эффективность современной стратегической модели на основе TQM с позиции теории (согласно проведенному сопоставлению концепции TQM с основами стратегического менеджмента) и с позиции практики (в качестве анализа практически отработанных инструментов и моделей, входящих в состав TQM), что позволяет специалистам как в области практики, так и теории получить четкое представление об эффекте реализации стратегической модели на основе TQM.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Hendricks K. B.* Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards / K. B. Hendricks, V. R. Singhal // *Management Science*. — 1997. — Vol. 43, № 9.
2. *Nick Demos.* The New Strategy and Why It Is New / Nick Demos, Steven Chung, Michael Beck // *Strategy+Business. Breakthrough Thoughts. Fourth Quarter*. — 2001. — № 01401. Reprint.
3. BS EN ISO 8402:1995 Quality management and quality assurance : vocabulary. — Geneva, 1995. — P. 60.
4. *Владимирцев А. В.* Принцип постоянного улучшения в проектах МС ИСО серии 9000:2000 / А. В. Владимирцев, Ю. Ф. Шеханов // *Методы менеджмента качества*. — 2000. — № 10.

5. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / В. А. Лapidус. — М. : Типография «Новости», 2000.
6. Качество : новая культура для новой Европы : материалы 38-го Конгресса ЕОК в Лиссабоне // Стандарты и качество. — 1994. — № 8. — С. 3—7.
7. Porter M. E. Competitive Strategy. Techniques of Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. — N. Y. : Free Press, 2004. — P. 416.
8. Pande P. S. What Is Six Sigma? / P. S. Pande, L. Holpp. — N. Y. : Mc-Graw-Hill Professional press, 2001. — 98 p.
9. Crosby Ph. Quality is Free / Ph. Crosby. — N.Y. : Mc-Graw-Hill Book Co., 1979. — P. 7.
10. Dailey K. W. The FMEA Pocket Handbook / K. W. Dailey. — N. Y. : DW Publishing, 2004. — 40 p.
11. Carden W. R. Strategic process is simple : Find the right answers to four questions / W. R. Carden // Texas Banking Magazine. — 2000. — 1 Feb.
12. Системы, методы и инструменты менеджмента качества // М. М. Канне [и др.]. — СПб. : Питер, 2008.
13. Хэрри М. «Шесть сигм» : стратегия прорыва в рентабельности. Возможность движения по пути к бездефектной работе / М. Хэрри // Методы менеджмента качества. — 2000. — № 6.
14. Kobayashi I. 20 Keys to Workplace Improvement (Manufacturing & Production) / I. Kobayashi. — Tokyo : Productivity press, 1995. — 312 p.
15. Интегратор Успеха // Деловое совершенство. — 2007. — № 9.

*Воронежский государственный университет  
Рязанцев А. Б., аспирант  
E-mail: alryazantsev@yandex.ru*

*Voronezh State University  
Ryazantsev A. B., Postgraduate Student  
E-mail: alryazantsev@yandex.ru*