

УДК 658.562

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Туманов К.М.

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Санкт-Петербург, e-mail: ktumanov@yandex.ru*

Создание эффективной системы управления предприятием – важное направление в организационной деятельности предприятия. Адаптация предприятия к изменениям внешней среды в значительной мере зависит от организационной структуры управления, то есть совокупности всех его звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. Выбор предприятием организационной структуры, по нашему мнению, зависит от организационно-правовой формы предприятия; типа выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента; величины предприятия (объемов производства, численности персонала и т.д.); рынков сбыта и поставок, на которые предприятие работает; используемых технологий; уровня организации информационного обеспечения внутри и вне предприятия; степени обеспеченности различными ресурсами. Выбор метода и формы управления диктуется требованиями времени и делается это руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений. Большинство руководителей начинают использовать те или иные инструменты управления, когда они в основном уже широко известны. Достоинства рассмотренных подходов к реализации стратегии качества на предприятии мы видим в возможности их использования в управлении предприятием (организацией), в т.ч. и в стратегическом управлении качеством, т.к. в них существует логичный и последовательный переход от стратегии предприятия к стратегии качества.

**Ключевые слова:** стратегии качества, система менеджмента качества, функциональный и процессный подходы в управлении, матричные модели управления

## MODERN APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY STRATEGY AT THE ENTERPRISE

Tumanov K.M.

*Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, e-mail: ktumanov@yandex.ru*

Creating an effective enterprise management system an important direction in the organizational activities of the enterprise. The adaptation of enterprises to changes in the external environment largely depends on the organizational structure of management, i.e. the collection of all units (structural units) and the relations between them. The choice of the enterprise organizational structure, in our opinion, depends on: the legal form of the company; the type of production, its range and range; the size of the enterprise (production volume, number of employees, and so on); sales and supply, in which the company operates; technologies used; the level of organization of information support inside and outside the company; the degree of availability of different resources. The choice of method and form of control is dictated by the requirements of the time and this is done by the head of the firm, based on his views and beliefs. Most managers start to use different management tools, when they are widely known. The advantages of the considered approaches to the implementation of the quality strategy at the enterprise, we see the possibility of their use in the management of the enterprise (organization), including in the strategic management of quality, because they are logical and consistent transition from strategy to strategy quality.

**Keywords:** quality strategy, quality management system, functional and process-based approaches in the management, matrix management model

Современная рыночная среда сложна и динамична, поэтому требует от российских предприятий постоянного совершенствования своих систем управления. Создание эффективной системы управления предприятием – важное направление в организационной деятельности предприятия. Адаптация предприятия к изменениям внешней среды в значительной мере зависит от организационной структуры управления, то есть совокупности всех его звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор предприятием организационной структуры, по нашему мнению, зависит от организационно-правовой формы предприятия; типа выпускаемой продукции, ее номенклатуры и ассортимента; величины

предприятия (объемов производства, численности персонала и т.д.); рынков сбыта и поставок, на которые предприятие работает; используемых технологий; уровня организации информационного обеспечения внутри и вне предприятия; степени обеспеченности различными ресурсами.

Выбор метода и формы управления диктуется требованиями времени и делается это руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений. Многие руководители начинают использовать те или иные инструменты управления, когда они в основном уже широко известны.

Большинство компаний сегодня построены по функциям и уровням иерархии, до сих пор считается, что это самый эффективный способ управления организаций.

Функциональный подход к управлению, по нашему мнению, заключается в том, что деятельность организации представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями. То есть считается, что предприятие – это некий механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники предприятия.

Основными преимуществами функциональной структуры являются: углубление специализации; повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Основные недостатки: не стимулирует заинтересованность работников в конечном результате; обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов [7].

Все это заставило многие компании искать более перспективные системы управления, что привело их к внедрению процессного подхода, позднее закрепленного в международных стандартах ИСО серии 9000.

Процессно-ориентированный подход используется во многих современных управленческих теориях (например, реинжиниринга, системы сбалансированных показателей, теории корпоративной устойчивости, модели устойчивого развития компании, универсальной системы показателей деятельности и др.) и системах совершенствования организации на основе самооценки (премии М. Болдриджа, Европейская премия в области качества, Японская премия качества им. Д. Джурана, Премия Правительства РФ в области качества) [5].

Определение процесса в терминах ISO 9000:2000: «Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы» [1]. Из этого определения видно, что трактование стандартов ISO не противоречит принятому определению процесса, потому что сущность любого преобразования состоит в изменении в пространстве и времени, а наоборот, дополняет его такими важными понятиями, как «входы» и «выходы» процесса. Обозначенные «входы» и «выходы» выступают здесь как главные характеристики процесса, определяя его особенности и границы.

Процессный подход закладывает идеологию постоянных улучшений, что очень

важно при функционировании систем менеджмента качества (СМК).

В современной глобальной экономике существенно возрастают коммерческие риски, которые можно снизить и тем самым увеличить конкурентоспособность организации за счет применения в стратегическом управлении программно-целевого метода. Сущность программно-целевого управления, по нашему мнению, состоит в том, что достижение определенных результатов и целей осуществляется при помощи реализации целевых комплексных программ. Целевая комплексная программа – это директивный адресный документ, увязанный по срокам осуществления, ресурсам и исполнителям комплекс экономических, производственных, организационных и других заданий, направленных на достижение поставленных целей наиболее эффективными путями. При этом программа развития организации не может сводиться к простой сумме мероприятий, а представляет собой систему взаимосвязанных мер, которая, ориентируясь на особые закономерности развития внешней среды, вызывает синергетический эффект – возрастание эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта [4].

Использование программно-целевого управления эффективно не только в стратегическом управлении, в т.ч. и создании СМК на предприятии, но и во многих других случаях, в частности когда требуется ускорить решение таких проблем, как внедрение новых технологий, создание новых товаров или услуг, реинжиниринг бизнеса.

В настоящее время использование программно-целевого управления на российских предприятиях широко не распространено. Основная причина этого, по нашему мнению, в том, что внедрение в организацию программно-целевого управления связано с высокими финансовыми и трудовыми затратами, что посылно только крупным предприятиям.

В последние годы программно-целевые методы управления начали активно развиваться в сфере образования. На данный момент многие ведущие российские университеты, в том числе и Санкт-Петербургский государственный экономический университет, разрабатывают и реализуют комплексные программы своего развития.

Современная философия управления качеством уделяет одинаковое внимание как горизонтальным, так и вертикальным процессам управления, для которых характерно не только направление сверху

вниз, но и снизу вверх [3]. В этих условиях необходимо отказаться от жестких функциональных структур управления и их дальнейшего перепроектирования для повышения качества всех уровней деятельности предприятия. Это показывает опыт деятельности наиболее успешных зарубежных компаний [2].

Наиболее перспективной для предприятий системой управления, на наш взгляд, является матричная структура, которая представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей. С одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы или линейного подразделения, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Целесообразность введения таких структур особенно очевидна на современном этапе развития предприятий, когда их окружение характеризуется динамичными рынками, конкуренцией, а также быстро меняющейся технологией и постоянным внедрением инновационных проектов по различным направлениям деятельности [6].

В настоящее время существует множество типов организационных структур, построенных на основе матричной структуры управления.

По нашему мнению, необходимо отметить некоторые особенности матричной структуры управления:

1. При использовании матричной структуры управления возможен резкий рост бюрократизации и появление необходимости в дополнительных контрольных функциях, что не всегда будет приводить к положительным результатам, зато может привести к увеличению числа менеджеров в организации.

2. Матричная структура не является органической, она была создана для нивелирования проблем управления предприятием с учетом процессного подхода в тех случаях, когда организация не стремится к существенным изменениям организационной структуры.

3. При матричной структуре управления система или цепь процессов формирует горизонтальное управление, а организационная структура представляет собой вертикальную иерархию.

4. При матричной структуре управления, по нашему мнению, организация устанавливает двойную структуру власти,

и, как следствие, приходится жертвовать принципом единоначалия, поскольку матричное управление представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю процесса, с другой – руководителю процесса. При такой организации руководитель процесса взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами группы процесса и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для той деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – процессы или целевые программы. В организации процессы, проекты и целевые программы могут сосуществовать.

5. Матричная структура адекватна условиям зрелых организаций, с устоявшимися производственными отношениями, низким уровнем вариабельности и невысоким уровнем производственных конфликтов, поскольку отсутствие принципа единоначалия может на начальном этапе внедрения вносить сумбур, приводить к стрессам и конфликтам, что требует от членов команд хороших навыков межличностных взаимодействий и терпимости к неопределенности [5].

Таким образом, на наш взгляд, можно сделать следующие выводы:

1. Функциональный и процессный подходы в управлении являются основными формами управления, используемыми в организациях, в т.ч. и СМК.

2. Функциональный подход к управлению имеет свои достоинства и недостатки. К достоинствам можно отнести: достаточно глубокую специализацию; высокое качество управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью. К недостаткам относятся: отсутствие мотивации и заинтересованности у работников в конечном результате; обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности; время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% на выполнение работы, 80% на передачу ее результатов следующему исполнителю [7].

Эти недостатки заставили многие компании искать более перспективные

системы управления, что привело их к внедрению процессного подхода, позднее закрепленного в международных стандартах ИСО серии 9000.

3. Процессный подход придал единую направленность менеджменту и производству, имеет горизонтальную направленность и предполагает управление по процессам; за счет сокращения иерархических уровней организационной структуры позволяет упростить обмен информацией между различными подразделениями; позволяет рассматривать деятельность в системе менеджмента качества в динамике, когда деятельность должна постоянно улучшаться на основе соответствующих измерений и анализа; акцентирует внимание менеджмента на взаимодействии подразделений и должностных лиц, что дает возможность устранять «ничейные поля», т.е. участки деятельности, выпадающие из-под влияния системы менеджмента качества; характеризуется большей, по сравнению с функциональным подходом, способностью к совершенствованию менеджмента. В соответствии с этим требования ISO 9001 можно считать одними из центральных в практике применения процессного подхода.

4. Система менеджмента качества (СМК) представляет собой достаточно сложную многоплановую и многоуровневую систему, основанную на различных методах. Одним из таких методов является программно-целевое управление. Преимущества этого метода: целостность программ развития организации, взаимосвязь целей, задач и мероприятий; максимально возможный полезный эффект; достаточность времени для принятия решения в случае срыва реализации программных мероприятий; помогает быстрее находить решение сложных проблем развития, максимально мобилизовать имеющиеся резервы; комплексность анализа самой организации и ее внешней среды; облегчение принятия управленческих решений; координация и коммуникация всех процессов жизнедеятельности предприятия, ориентированных на стратегические цели; мобильность в перестраивании процессов развития организации; возможность предвидения изменений среды и прогнозирования процессов изменения на предприятии; облегчение постановки стратегических целей и ключевых задач развития предприятия; эффективность решения ключевых задач в сжатые сроки; освобождение руководителей высшего уровня от решения оперативных задач для использования их знаний и опыта в инновационном развитии организации.

Трудности применения программно-целевого управления: определение целей и задач – возможны ошибки из-за того, что конечные цели кажутся внешне очевидными; проблема сбалансированности и пропорциональности мероприятий программы – обычно охватывают не все стороны развития организации, а её отдельные подразделения; усложнение системы управления – увеличивается число звеньев управления; создаётся громоздкая система документов; внедрение в организацию связано с высокими финансовыми и трудовыми затратами. Несмотря на все вышеперечисленное, программно-целевой подход это современный и высокоэффективный метод управления развитием организации, требующий от организаций полной мобилизации всех имеющихся в их распоряжении ресурсов, что позволяет надёжно добиваться решения поставленных задач и достижения целей. Важным положительным моментом внедрения этого метода в практику управления организациями является то, что большинство из них используют некоторые элементы программно-целевого управления, составляющие основу стратегического управления, в т.ч. управления качеством.

5. При интеграции СМК в систему менеджмента предприятия в целом необходимо использовать опыт проектирования матричных структур управления. Особенности матричной структуры управления: возможен резкий рост бюрократизации и появление необходимости в дополнительных контрольных функциях; не является органической, т.к. была создана для нивелирования проблем управления предприятием с учетом процессного подхода; система или цепь процессов формирует горизонтальное управление, а организационная структура представляет собой вертикальную иерархию; организация устанавливает двойную структуру власти; адекватна условиям зрелых организаций, с устоявшимися производственными отношениями, низким уровнем вариативности и невысоким уровнем производственных конфликтов. Матричные модели управления позволяют моделировать деятельность СМК практически любого предприятия (организации).

Достоинства рассмотренных подходов к реализации стратегии качества на предприятии мы видим в возможности их использования в управлении предприятием (организацией), в т.ч. и в стратегическом управлении качеством, т.к. в них существует логичный и последовательный переход от стратегии предприятия к стратегии качества.

**Список литературы**

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2001 Системы менеджмента качества. Требования.
2. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс». 2006.
3. Гафорова Е., Гафоров Ж. Совершенствование системы менеджмента предприятия на основе матричной структуры управления // Стандарты и качество. – 2008. – № 7.
4. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. – М.: Инфра-М. 2002.; Каноненко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой. Обобщение и практические рекомендации / под ред. В.А. Трайнева. – М.: Дашков и К. 2003.
5. Скрипко Л.Е. Методические рекомендации по использованию учебного кейса «Формирование матричных структур управления в рамках реализации процессного подхода в системах менеджмента качества» для студентов V курса всех форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации» специализации «Управление качеством и конкурентоспособностью». – СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2011.
6. Туманов К.М. Стратегическое управление качеством: теоретические и методологические подходы. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2012.
7. Цаприлов Д., Чудаев А. Построение системы процессного управления как элемента системы менеджмента качества // Стандарты и качество. – 2007. – № 6.

**References**

1. GOST R ISO 9001:2001 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya.
2. Druker P.F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke. Per. s angl. M.: Izdat. dom «Vilyame». 2006.

3. Gafforova E., Gafforov Zh. Sovershenstvovanie sistemy menedzhmenta predpriyatiya na osnove matrichnoy struktury upravleniya. Standarty i kachestvo. no. 7, 2008.

4. Rajzberg B.A., Lobko A.G. Programmno-celevoe planirovanie i upravlenie. M.: Infra-M. 2002.; Kanonenko P.I. Strategicheskoe programmno-celevoe upravlenie proizvodstvenno-hozyajstvennoj sistemoy. Obobshhenie i prakticheskie rekomendacii / Pod red. V.A. Trajneva. M.: Dashkov i K. 2003.

5. Skripko L.E. Metodicheskie rekomendacii po ispolzovaniyu uchebnogo kejsa «Formirovanie matrichnyx struktur upravleniya v ramkax realizacii processnogo podxoda v sistemax menedzhmenta kachestva» dlya studentov V kursa vsex form obucheniya po specialnosti 080507 «Menedzhment organizacii» specializacii «Upravlenie kachestvom i konkurentosposobnostyu». Izd-vo: SPb GUEF, 2011.

6. Tumanov K.M. Strategicheskoe upravlenie kachestvom: teoreticheskie i metodologicheskie podxody. – SPb.: Izd-vo Politehn. un-ta, 2012.

7. Caprilov D., Chudaev A. Postroenie sistemy processnogo upravleniya kak elementa sistemy menedzhmenta kachestva. Standarty i kachestvo. no. 6. 2007.

**Рецензенты:**

Алексеев А.А., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управление предприятиями», ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург;

Скрипко Л.Е., д.э.н., доцент, профессор кафедры «Экономика и управление качеством», ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург.

Работа поступила в редакцию 03.04.2015.